

JOANNA BURSKA-KOPCZYK  
PAULINA WOŹNIAK



**WIRTUALNA  
(WSPÓŁ)PRACA**  
TROCHĘ TEORII  
W PRAKTYCZNYCH  
PODPowiedziach



**WIRTUALNA  
(WSPÓŁ)PRACA**

TROCHĘ TEORII  
W PRAKTYCZNYCH  
PODPOWIEDZIACH



Joanna Burska-Kopczyk  
Paulina Woźniak



**WIRTUALNA  
(WSPÓŁ)PRACA**

TROCHĘ TEORII  
W PRAKTYCZNYCH  
PODPowiedziach





**Uniwersytet  
SWPS**

**Wydawca:**

Wydawnictwo Libron – Filip Lohner  
al. Daszyńskiego 21/13  
31-537 Kraków  
tel. 12 628 05 12  
tel. kom. 508 263 890  
office@libron.pl  
www.libron.pl

Publikacja dofinansowana ze środków  
budżetu naukowego Wydziału Prawa  
i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu  
SWPS we Wrocławiu.

**ISBN:**

978-83-67209-21-2

**Autorki:**

Joanna Burska-Kopczyk  
Paulina Woźniak

**Recenzja:**

dr hab. Mariusz Wszolek

**Projekt graficzny i skład:**

Mateusz Antczak

**Projekt okładki:**

Mateusz Antczak

**Redakcja:**

Karolina Klinowska

**Korekta:**

Antoni Wojta

**Eksperti\_tki:**

Agnieszka Pełka-Szajowska  
Patrycja Sobczak  
dr Dorota Płuchowska  
Edyta Nesterowicz-Moszczyńska  
Patrycja Radek  
Joanna Gawinek  
Izabela Smaza  
dr Ewa Jarczewska-Gerc  
dr hab. Tomasz Grzyb  
Magdalena Duszyńska  
Sylwia Bodnar

**Autorzy\_rki ilustracji:**

Maria Zakrzewska  
Paulina Okolus  
Yelyzaveta Yaroshenko  
Jakub Russak  
Michał Kasprzak  
Kordian Skowron  
Angelika Zajęc  
Dawid Frączek  
Justyna Przybylska  
Kamil Sypień  
Marta Siennicka



#### LEGENDA OZNACZEŃ W KSIĄŻCE:

- 👁️ WIĘCEJ O TYM W ROZDZIALE
- 📖 KSIĄŻKA GODNA UWAGI
- 🎬 FILM GODNY UWAGI

# SPIS TREŚCI

## 9 PROLOG

## 13 PERSPEKTYWA NAUKOWA

- 14 Proces projektowy
- 21 Wirtualna rzeczywistość akademicka
- 29 Wirtualne zespoły
- 32 Podsumowanie badania

## 79 PRAKTYCZNY PRZEWODNIK

### WSPÓŁPRACA

- 81 Brakująca baza
- 93 Zlekceważone zarządzanie
- 113 Feralne funkcje
- 123 Kulawa komunikacja
- 137 Symboliczne spotkanie
- 153 Rozmyte relacje

## 167 PRAKTYCZNY PRZEWODNIK

### JA W ŚWIECIE ONLINE

- 169 Zagrożone zdrowie
- 189 Projekt prokrastynacja
- 209 Wariackie warunki
- 225 Zakładnik zakładek
- 239 Brakujący balans

## 251 EPILOG

## 257 BIBLIOGRAFIA I NETOGRAFIA



# PROLOG



Jest kwiecień 2022 roku. Z pewną dozą niedowierzania i ekscytacji zabieramy się do współtworzenia wstępu do publikacji, nad którą pracę rozpoczęliśmy w grudniu 2020 roku. W prowadzonym wówczas działaniu nie byliśmy odosobnieni, a sam proces był dynamiczny. Towarzyszyły mu dłuższe przerwy, wzloty i upadki, a przede wszystkim – zmiany. Nieodłączne, wymagające elastyczności, wywołujące refleksje.

Bez wątpliwości stwierdzamy, że jedną z kluczowych zmian ostatnich lat było pojawienie się wirusa SARS-CoV-2, a w rezultacie wybuch ogólnoświatowej pandemii COVID-19. Dla nas – wykładowczyń Katedry Grafiki Uniwersytetu SWPS, jedną z najdotkliwszych konsekwencji była zaistniała z dnia na dzień konieczność przeniesienia rzeczywistości akademickiej do świata wirtualnego. Tryb zdalny, komputer, kamera, słuchawki i mikrofon zdominowały na długie miesiące naszą codzienność nie tylko zawodową, ale też prywatną. Zresztą – nie tylko naszą. Dziś, po prawie trzech latach bardziej bądź mniej restrykcyjnej izolacji, nareszcie wracamy. Znów będziemy mijać się ze studiumcami na uczelnianych korytarzach, spotykać w salach wykładowych i w pracowniach. Radość łączy się z nadzieją na to, że pozostaniemy w trybie działania stacjonarnego. Niemniej mamy świadomość, że przed nami kolejna, „nowa” normalność, a zdalna odsłona edukacji, pracy i współpracy pewnie w jakimś stopniu stanie się jej nieodłącznym elementem. Ten wątek jednak na moment zostawiamy, by jeszcze do niego powrócić. Tymczasem przenieśmy się w czasie.

Jest grudzień 2020 roku, wielkimi krokami zbliża się zwińczająca semestr zimowy sesja (zdecydowanie nie fotograficzna, choć właściwie istnieje spora szansa, że studiumcy na naszym kierunku w swych domowych studiach DIY właśnie przygotowują projekty zaliczeniowe z fotografii). Podczas jednych z zajęć online pada wypowiedź, która już niebawem stanie się punktem wyjścia dla naszej badawczo-publikacyjnej współpracy. Brzmi ona mniej więcej tak: *nie wiemy, jak współpracować zdalnie, problemy się mnożą, a terminy gonią, pomocy*. Nie możemy pozostawić takiego postulatu bez reakcji. Plan jest prosty: stworzymy broszurę/infografikę prezentującą zbiór dobrych praktyk dotyczących pracy w wirtualnych zespołach. Atrakcyjna wizualnie, nieskomplikowana w odbiorze, wypełniona treścią o doradczym i wspierającym charakterze. Brzmi to jak miesiąc pracy. Zdziwimy!

Co ostatecznie wyszło z tego planu? Jak to, co trzymacie w rękach, ma się do krótkiego zestawu dobrych praktyk?

Z całą pewnością w tej publikacji znajdziecie wiele przydatnych wskazówek. Ten cel, jako jeden z niewielu, nie uległ zmianie. Dotyczą one zarówno współpracy w zespole (zdalnej i stacjonarnej), jak i funkcjonowania w świecie online. Skąd takie zagadnienia?

By rzetelnie odpowiedzieć na wątpliwości naszych studentów\_tek, w grudniu 2020 roku jako zespół badawczy (składający się z wykładowców i wykładowczyń Katedry Grafiki) przeprowadziliśmy badanie kwestionariuszowe wśród osób studiujących we wrocławskiej Filii Uniwersytetu SWPS. By zdiagnozować występujące problemy i udzielić jak najbardziej przydatnych wskazówek, pytaliśmy przede wszystkim o wyzwania i bolączki dotyczące współpracy zdalnej. W badaniu wzięło udział 698 osób, a szeroki zakres zebranych danych przerósł nasze najśmielsze oczekiwania.

Wielopłaszczyznowość wniosków szybko pozbawiła nas złudzeń. Mogłyśmy zapomnieć o krótkiej infografice. Okazało się, że wiele problemów związanych ze współpracą zdalną dotyczy także formy stacjonarnej. Ponieważ wierzyliśmy w potencjał pracy grupowej, postanowiliśmy oswoić tę formę: zakasać rękawy, zagłębić się w dostępnej literaturze, wymienić się własnymi doświadczeniami i dostarczyć studiującym przystępną, wartościową treść. Rozpoczęliśmy pracę nad publikacją cyfrową. Na podstawie wyników pochodzących z badania wyszczególniliśmy dwa podstawowe zagadnienia teoretyczne, wokół których zbudowałyśmy strukturę kolejnych rozdziałów – część I: współpraca (wirtualna i stacjonarna), część II: ja w świecie online. Postanowiliśmy stosować niezobowiązującą narrację, a jako inspiracje traktować różnego typu porażki ponoszone na danej płaszczyźnie. Kto bowiem nie popełnia błędów?

Do współpracy zaprosiłyśmy ekspertki\_tów danych dziedzin. Jesteśmy bardzo wdzięczne za to, że zechcieli się z nami podzielić swoimi doświadczeniami i wynikającymi z nich przemyśleniami. Dodatkowo kilkanaście osób studiujących na naszym kierunku zgodziło się wykonać ilustracje, które rozpoczynają poszczególne rozdziały. I tak (w ramach wirtualnej współpracy kilkudziesięciu osób) powstała

popularnonaukowa publikacja cyfrowa pt. *Wirtualna (współ)praca. Trochę teorii w praktycznych podpowiedziach*.

Składa się ona z 11 rozdziałów rozpoczynających się krótkimi, niezadko zabawnymi, historiami porażek. W założeniu pełnią one rolę symbolicznych wstępów, zarysowują główne wątki. Dowodzą, że jak jeden mąż (lub żona) borykamy się z tymi samymi trudnościami i popełniamy podobne błędy.

W każdym rozdziale umieściliśmy:

- ◉ TROCHE TEORII → część merytoryczną prezentującą podstawowe zagadnienia,
- ◉ MADRZE MÓWI → wypowiedź eksperta\_tki,
- ◉ PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI → indywidualne lub zespołowe zadania do eksperymentowania w danym obszarze.

Publikacja cyfrowa ujrzała światło dzienne w maju 2021 r. – jej treść w prawie niezmienionej formie znajdziecie w praktycznym przewodniku mieszczącym się w tej książce. Książce, którą postanowiliśmy napisać, gdy doszliśmy do wniosku, że papierowa odsłona może zyskać zwolenniczki\_ków.

Sprowadzając sprawy do kwestii najistotniejszych – trzymacie w dłoniach publikację uwzględniającą dwa podejścia do tematu współpracy i funkcjonowania w świecie online. Są to:

1. **Perspektywa naukowa** – dla tych, którzy chcą poznać bliskie nam idee i praktyki pochodzące ze świata projektowego, a także zatracić się w tabelach i podpunktach podsumowujących kluczowe wnioski z przeprowadzonego przez nas badania.
2. **Praktyczny przewodnik** – wspomniana wcześniej treść publikacji cyfrowej. Nie ukrywamy, że pierwotnie powstała ona z myślą o osobach studiujących we wrocławskiej filii Uniwersytetu SWPS, a powodem i tłem jej opracowania były pandemia, izolacja i konieczność współpracy zdalnej na gruncie akademickim. Równocześnie mamy nadzieję, że wraz z lekturą kolejnych stron, nawet w świecie znoszonych restrykcji sanitarnych, będziecie przekonywać się o jej aktualności i uniwersalnym przekazie. W obecnym



brzmieniu jest ona zbiorem wskazówek dla zespołów (nie tylko studenckich i nie tylko wirtualnych). Jest też przewodnikiem po zachowaniu odpowiedniego balansu i higieny pracy w trybie *home office*.

Jeśli dotychczas nie wybrzmiało to wystarczająco, pragniemy raz jeszcze podkreślić, iż książka ta powstała w duchu partycypacji, otwartości, dostępności i użyteczności. Choć bazuje na zagadnieniach teoretycznych, to nie brakuje w niej anegdotycznych odniesień i słowotwórczych eksperymentów. Nierzadko wspominamy o własnych niedociągnięciach i błędach. Część z nich popełniamy nawet świadomie, celowo, z pełną odpowiedzialnością (!) – choćby oddzielając męskie i żeńskie końcówki znakiem „\_”, przez co symbolicznie zostawiamy miejsce na niebinarność. Choć naginamy w ten sposób zasady poprawnej pisowni, to podkreślamy nasz szacunek do różnorodności. Innymi słowy, każdego\_dą z Was zapraszamy do lektury (całościowej lub fragmentarycznej).

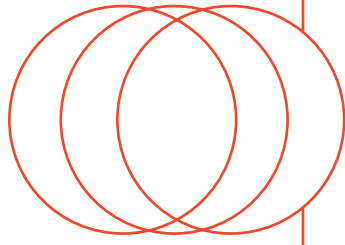
Choć książka ma określoną strukturę i pracowałyśmy nad jej logicznym układem, zaproponowana chronologia nie jest jedyną obowiązującą. Pamiętajcie, że od numerów stron ważniejsze są Wasze zainteresowania i bieżące potrzeby. To one powinny skłaniać Was do przeczytania tych, a nie innych rozdziałów.

Nie wymazujemy z pamięci wątków dotyczących pandemii i izolacji, ale mamy nadzieję, że refleksje płynące z wydarzeń ostatnich lat, utrwalone na papierze, wpłyną korzystnie na Wasze i nasze dalsze funkcjonowanie. Czy to twarzą w twarz, czy z twarzą przed monitorem.

Wierzmy w naukę wynikającą z doświadczania: sukcesów, ale przede wszystkim... porażek. Mamy nadzieję, że ten zbiór problemów i błędów pokaże Wam, że nie jesteście odosobnieni\_nione w ich popełnianiu. A jeśli dzięki praktycznym wskazówkom uda się je ograniczyć lub wyeliminować – tym lepiej!

Życzymy inspirującej lektury z przymrużeniem oka.

Joanna Burska-Kopczyk  
Paulina Woźniak  
Katedra Grafiki Uniwersytetu SWPS



PERSPEKTYWA

NAUKOWA

Mariusz Wszółek i Michał Grech w przedmowie do polskiego wydania książki Tima Browna pt. *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność* piszą:

Współczesne podejście do designu to przede wszystkim szeroka perspektywa projektowa. W jej centrum stoi zrozumienie problemu projektowego i dostarczenie rozwiązania, które nie będzie sprawiało trudności ostatecznemu odbiorcy. Odbiorca staje się głównym celem w projektowaniu (*human centered design*), zaś problem projektowy – punktem wyjścia<sup>1</sup>.

Opisana perspektywa jest nam niezwykle bliska i towarzyszyła nam również w projekcie, którego rezultatem jest ta książka. Zanim przejdziemy do skróconego przedstawienia poszczególnych etapów naszej pracy, podzielimy się z Wami istotnymi dla nas zagadnieniami ze świata projektowego.

Esencjonalnej i trafnej charakterystyki procesów i metodologii projektowych w tekście pt. *Algorytmizacja procesów projektowych* dokonują Krzysztof Moszczyński i Mariusz Wszółek<sup>2</sup>. W ślad za autorami na początku odwołamy się do dwóch kluczowych perspektyw (Design Partycypacyjny, Human Centered Design), które niezmiennie cechują podejmowane przez nas działania projektowe.

Wszółek i Moszczyński zaznaczają, iż Design Partycypacyjny (PD – Participatory Design) polega na włączeniu do procesu jego końcowych użytkowników. Poprzez dzielenie się swoimi doświadczeniami z projektantami\_tkami przyczyniają się oni do trafnego zdiagnozowania potrzeb i problemów, a w rezultacie – opracowania użytecznych rozwiązań.

- 
1. M. Grech, M. Wszółek, *Wstęp*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, współp. B. Katz, tłum. M. Höffner, Wydawnictwo LIBRON, Kraków–Wrocław 2016, s. 11–12.
  2. K. Moszczyński, M. Wszółek, *Algorytmizacja procesów projektowych*, [w:] *Badanie i projektowanie komunikacji 4*, M. Grech, A. Siemes (red.), Wydawnictwo LIBRON, Kraków–Wrocław 2015, s. 173–191.

Zdaniem Pauliny Rzymskiej – projektantki i badaczki User Experience,

Projektowanie partycypacyjne [...] polega na zaangażowaniu w proces budowania produktów i usług różnorodnych interesariuszy, w szczególności klientów, właścicieli biznesowych, partnerów. Głównym celem jest zbudowanie atrakcyjnego i wartościowego produktu lub usługi, dzięki spojrzeniu z wielu perspektyw różnych uczestników ekosystemu<sup>3</sup>.

Wszolek i Moszczyński za innymi badaczami zaznaczają, iż nietrudno doszukać się punktów styku pomiędzy PD a HCD (Human Centred Design). Operacjonalizację idei designu zorientowanego na człowieka zawdzięczamy Donaldowi Normanowi. Podejście to, jak sama nazwa wskazuje, w centralnym punkcie procesu projektowego stawia człowieka – użytkownika. Zaplanowany dla niego rezultat przede wszystkim ma być bezproblemowy w użyciu/zastosowaniu<sup>4</sup>.

Na stronie internetowej organizacji Design Council, powołanej przez rząd premiera Winstona Churchilla w grudniu 1944 r. w celu wsparcia brytyjskiej gospodarki poprzez rozwijanie i promowanie wzornictwa przemysłowego, znaleźć można fragmenty wypowiedzi zasłużonego projektanta i stratega Davida Townsona<sup>5</sup>. W kontekście HCD zaznacza on, iż proces projektowy nie powinien koncentrować się jedynie na potrzebach ściśle określonej grupy użytkowników\_czek. Jak twierdzi, perspektywa ta polega na uwzględnianiu każdego pojedynczego człowieka, na którego wpłynąć mogą podejmowane decyzje projektowe. Townson zaznacza, że początkujący projektanci często zwracają się w wyłącznie w kierunku pierwotnie zdefiniowanej grupy odbiorców. Zapominają przy tym o poszerzeniu tej kategorii o tych,



3. P. Rzymka, *Jak projektowanie partycypacyjne wspiera budowanie cyfrowych produktów i usług?*, „Digital Marketing Newsletter” grudzień 2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/digital-marketing-newsletter-grudzien-2018/projektowanie-partycypacyjne-wspiera-budowanie-cyfrowych-produktow-i-uslug-czesc1.html> [dostęp: 28.07.2022 r.].
4. K. Moszczyński, M. Wszolek, *Algorytmizacja...*, s. 177-178.
5. D. Townson, *The seven tenets of human-centred design*, 13.06.2017, [www.designcouncil.org.uk/news-opinion/seven-tenets-human-centred-design](https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/seven-tenets-human-centred-design) [dostęp: 28.07.2022 r.].

którzy potencjalnie mogliby mieć kontakt z produktem, na przykład: osoby odpowiedzialne za jego transport, instalację czy naprawę.

Mamy nadzieję, że poprzez zaprezentowanie WYBRANYCH kluczowych dla nas perspektyw projektowych zarysowałyśmy szerszy kontekst dla przeprowadzonego przez nas działania. Trudno odmówić mu charakteru zorientowanego na człowieka, skoro punktem wyjścia było nic innego jak chęć udzielenia pomocy studiującym. Wierzymy jednak, że zainteresowane wątkami współpracy lub pracy zdalnej mogą być szersze grupy odbiorców i to im dedykujemy tę publikację.

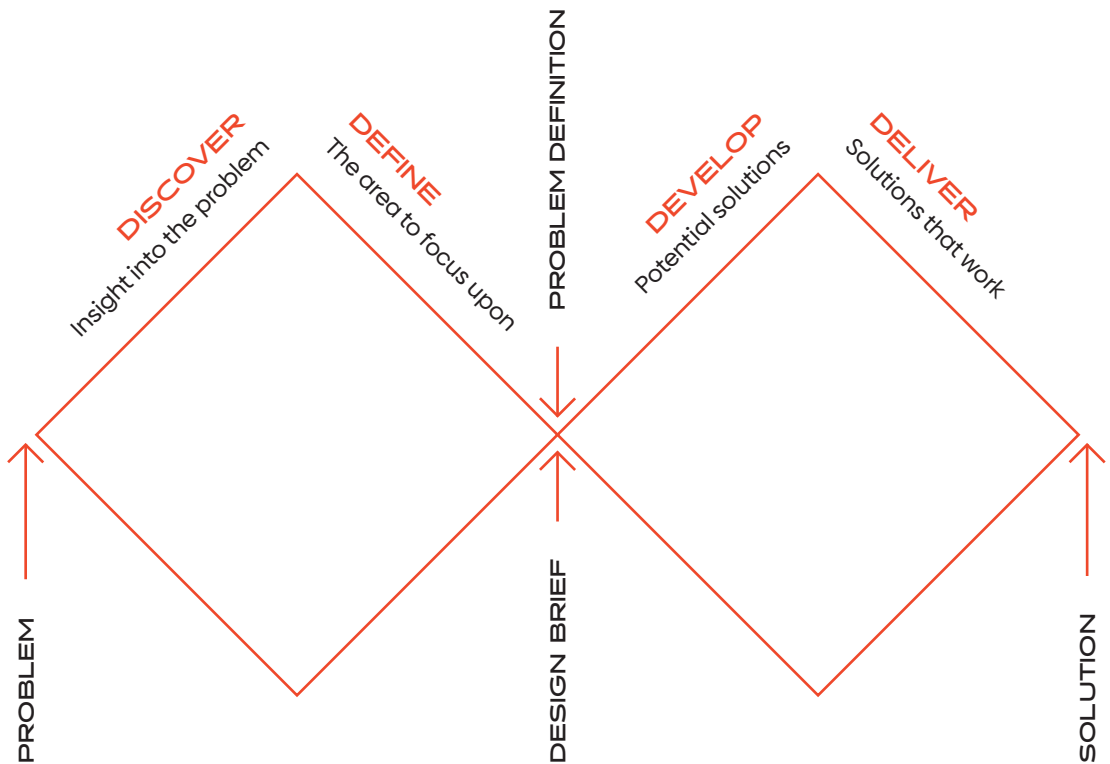
Założenie dostępności – „łatwości użycia” – realizowałyśmy poprzez stosowanie narracji popularnonaukowej i tłumaczenie zagadnień teoretycznych nieskomplikowanym językiem. Przejawy perspektywy partycypacyjnej znaleźć można przede wszystkim w przeprowadzonym na początku projektu badaniu. Poprosiłyśmy osoby studiujące, które miały być pierwszymi użytkownikami czkami mającego powstać poradnika, o wypowiedzi na temat emocji i wyzwań dotyczących współpracy zdalnej, a także funkcjonowania w wirtualnej rzeczywistości. Wszystko po to, by precyzyjnie zdiagnozować problemy przyszłych odbiorców\_czyń i opracować jak najlepsze rozwiązanie. Jak wspominałyśmy, na poszczególnych etapach projektu dołączały do niego kolejne osoby, zarówno studiujący (ilustratorzy\_rki), jak i nasi współpracownicy z Katedry Grafiki (zespół badawczy), czy też eksperci\_tki z poszczególnych dziedzin.

Wcześniej wspomniane przyjmowanie określonej perspektywy projektowej przyczynia się bezpośrednio do wyboru i stosowania takich a nie innych metodologii. Wszółek i Moszczyński w cytowanym już artykule metodologie projektowe definiują jako: „sposób (jeden z możliwych) systematyzowania pracy zespołu projektowego. Metodologia poza ogólnymi założeniami definiuje również algorytm poszczególnych procesów projektowych, przez co praca projektowa staje się przewidywalna na poziomie zakładanych efektów cząstkowych”<sup>6</sup>.

---

6. K. Moszczyński, M. Wszółek, *Algorytmizacja...*, s. 183.

Jedną z powszechnie stosowanych wizualizacji procesu projektowego jest opracowany przez Design Council tzw. Double Diamond<sup>7</sup>. Gdy w 2003 roku Richard Eisermann objął tam stanowisko dyrektorskie, poprosił swój nowy zespół o odpowiedź na pytanie o to, jak opisać proces projektowy. W ramach kilku spotkań udało się wypracować rezultat, który do dziś cieszy się niemałą popularnością, a przede wszystkim – jest często wykorzystywany w praktyce.



→ Rys. 1. Model Double Diamond

Źródło: opracowanie własne na podstawie Design Council.

7. J. Ball, *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*, 11.0.2019, <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process> [dostęp: 28.07.2022 r.].

Zarówno w pierwszym, jak i drugim diamencie mamy do czynienia z dwoma typami myślenia:

- dywergencyjnym (rozbieżnym/szerokim),
- konwergencyjnym (zbieżnym/wąskim).

Na nieliniarny, iteracyjny proces projektowy, polegający przede wszystkim na wnikliwej eksploracji zagadnień i podejmowaniu konkretnych działań, składają się cztery główne etapy. Zdecydowałyśmy się je przedstawić w odniesieniu do przebiegu naszej pracy nad ową publikacją, ponieważ w znacznym stopniu determinowały one jej przebieg.

---

## 1. ODKRYWANIE (*DISCOVER*)

Polega na pogłębionej eksploracji zagadnień, zbieraniu danych, przeprowadzaniu badań z wykorzystaniem odpowiednich metod i narzędzi. Na tym etapie szczególnie istotny jest kontakt z przedstawicielkami\_lami różnych środowisk i poznanie ich perspektywy, ponieważ to ich dotyczy temat naszych działań.

W naszym przypadku były to:

- przeprowadzenie badania jakościowego online z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego ze standaryzowaną listą pytań otwartych;
- *desk research* materiałów dostępnych w internecie o tematyce zbliżonej do planowanej publikacji (przegląd raportów, publikacji).

## 2. DEFINIOWANIE (*DEFINE*)

To etap syntezy i strukturyzowania zdobytej wiedzy, wnioskowania i określenia problemów projektowych.

W naszym przypadku były to:

- opracowanie raportu badawczego do wewnętrznego użytku w organizacji (analiza wyników, opracowanie tabel zbiorczych i wniosków);
- zdefiniowanie problemu projektowego i określenie celów projektu.

## 3. ROZWIJANIE (*DEVELOP*)

To najbardziej twórczy z etapów, polega na generowaniu jak największej liczby pomysłów na rozwiązanie zdefiniowanego problemu projektowego, prototypowaniu wybranych rozwiązań i testowaniu ich z użytkownikami\_czkami.

W naszym przypadku na ten etap składały się:

- kreacja założeń publikacji cyfrowej m.in. poprzez opracowanie struktury publikacji, podjęcie decyzji o popularnonaukowym charakterze i otwartej nieskomplikowanej narracji oraz o kokreatywnym podejściu do tworzenia publikacji poprzez zaproszenie do współpracy zewnętrznych ekspertek\_tów i ilustratorek\_rów;
- wybór i przegląd źródeł merytorycznych, wykorzystanych następnie w publikacji;
- przygotowanie wstępnych treści (przykładowy rozdział), dyskusje i konsultacje, wybór ostatecznego kształtu treści publikacji;
- współpraca z zaproszonymi ekspertkami\_tami;
- współpraca z ilustratorkami\_rami (organizacja wyzwania graficznego dla studentów\_tek kierunku grafika);
- opracowanie docelowych treści publikacji;
- redakcja i korekta treści;
- skład graficzny publikacji.



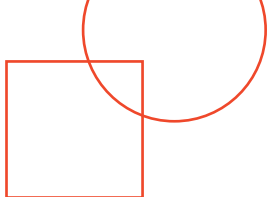
## 4. DOSTARCZANIE (*DELIVER*)

Końcowy etap procesu, polega on na dostarczeniu gotowego rozwiązania do odbiorców\_czyń poprzez wdrożenie i komunikację projektu w określonym środowisku.

W naszym przypadku były to:

- udostępnienie wstępnej wersji publikacji (w formie cyfrowej) na stronie internetowej Katedry Grafiki Uniwersytetu SWPS;
- działania promocyjne wokół udostępnionej publikacji, prowadzone głównie w ramach mediów społecznościowych kierunku grafika oraz mailingu skierowanego do studentów\_tek;
- opracowanie i udostępnienie finalnej wersji publikacji drukowanej, którą właśnie trzymacie w dłoni.

Jednym z kluczowych elementów nastawienia towarzyszącego Human Centred Design jest otwartość na eksperymentowanie i popełnianie błędów – rozwijają one umiejętności uczenia się na podstawie niepowodzeń i wykorzystywania porażki jako narzędzia do doskonalenia swoich działań. W toku pracy nad publikacją cyfrową towarzyszyło nam niemało potknięć i nietrafionych wyborów. Iteracyjność procesu projektowego, czyli potrzeba ciągłego doskonalenia i ewolucji rozwiązania, doprowadziła nas do decyzji o przygotowaniu papierowej wersji publikacji – dostosowanej do szerszego grona odbiorców\_czyń, uzupełnionej o część teoretyczno-badawczą. To sprawiło, że przez kilka miesięcy poprzedzających druk książki ponownie balansowaliśmy na granicy etapów rozwijania i dostarczania. Równocześnie miałyśmy świadomość, że proces projektowy nigdy się nie kończy i niejednokrotnie może zaskoczyć kierunkiem, w którym nas zaprowadzi. Ostatecznie uzyskałyśmy rezultat, który obecnie trzymasz w dłoni. Choć na dobrą sprawę wcale nie musi się on okazać ostatnim.



# WIRTUALNA RZECZYWISTOŚĆ AKADEMICKA

Edukacja online, tryb zdalny, tryb hybrydowy – pandemiczne doświadczenie, a co za tym idzie – nadanie rzeczywistości akademickiej wirtualnego charakteru sprawiło, że wymienione na początku zdania formy edukacji raczej nie wywołują już dezorientacji. Dziś większość osób związanych ze szkolnictwem wyższym zna platformy umożliwiające prowadzenie zajęć i wykładów online oraz narzędzia służące ich urozmaiceniu. Coś, co jeszcze do niedawna było ewenementem, z dnia na dzień stało się normą. Co ciekawe, już w 2013 roku w czasopiśmie „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” (Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego) opublikowany został artykuł pt. *Organizacja akademickiej edukacji zdalnej a akademickiej edukacji tradycyjnej*. Autorzy rki zwracają w nim uwagę nie tylko na aspekty związane z dydaktyką na odległość, ale też ze zdalną organizacją działania uczelni. Są to między innymi: dobór odpowiedniej platformy, prowadzenie działań administracyjnych online (dziekanat), narzędzia komunikacji synchronicznej i asynchronicznej umożliwiające kontakt na linii uczelnia–studium. Publikacja zawiera również wybrane wnioski z badania przeprowadzonego na grupie 217 studentów, którzy w roku akademickim 2011/12 eksperymentalnie uczestniczyli w zajęciach z przedmiotu technologie informacyjne. Realizowano je w 100% w formule e-learningowej. „Zdecydowana większość studentów (69%) opowiedziała się za zdalną formą realizacji zajęć z przedmiotu technologie informacyjne, a tylko 29% studentów wolałoby organizację tradycyjną w postaci zajęć stacjonarnych”<sup>8</sup>.

W ciągu trzech pandemicznych lat przeprowadzono niemało badań wokół doświadczenia edukacji zdalnej. W tej części odwołujemy się do kilku przykładów dotyczących funkcjonowania świata akademickiego w wirtualnej odsłonie. Za autorami\_rkami uwzględniamy zarówno

---

8. B. Kołodziejczak i in., *Organizacja akademickiej edukacji zdalnej a akademickiej edukacji tradycyjnej*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 32, s. 347.

perspektywę nauczycieli i lek akademickich, jak i osób studiujących. Rysujemy tym samym szerszy kontekst dla badania przeprowadzonego przez nas we wrocławskiej filii Uniwersytetu SWPS.

Na przełomie marca i kwietnia 2021 roku Anna Waligóra, reprezentująca Instytut Badań nad Edukacją i Komunikacją Politechniki Śląskiej, przeprowadziła badania na losowo dobranej próbie 507 osób studiujących na polskich uczelniach. W swym artykule pt. *Dydaktyka zdalna w czasach pandemii COVID-19 – opinie studentów, wnioski, implikacje praktyczne. Raport z badań* autorka dzieli się między innymi diagnozą problemów, z jakimi przyszło się borykać respondentom. Najczęściej wspomnianą niedogodnością okazała się niestabilność łącza internetowego lub ograniczony dostęp do sieci (59% ankietowanych). Oprócz tego wymieniano: awarie sprzętu komputerowego (42,8%), a także dyskomfort wynikający z konieczności wykonywania kilku aktywności w tym samym czasie (41,6%). Mniej popularne, choć nie mniej istotne, aspekty to:

wymagania stawiane przez prowadzących; silny stres; wyczerpanie; deficyt snu; krępująca konieczność włączenia kamery; brak zdobywania praktycznego doświadczenia; trudność w znalezieniu spokojnego miejsca do nauki; rozproszenie spowodowane tym, że inni domownicy również przebywają w domu; nadto brak kontaktu z grupą; zbyt krótkie przerwy rozdzielające zajęcia; monotonność zajęć; trudność w opanowaniu materiału bez zajęć praktycznych; problemy ze skupieniem się z uwagi na mnogość rozpraszających bodźców; brak motywacji<sup>9</sup>.

Podkreślmy, że ankietowani z godzinami spędzonymi przed komputerem łczyli spadek wydajności i koncentracji. Skarżyli się również na pogorszenie kondycji zdrowotnej, zarówno na płaszczyźnie fizycznej, jak i psychicznej. Ku pocieszeniu serc zaznaczmy, że 16,8% respondentów też zadeklarowało brak problemów wynikających z doświadczenia edukacji zdalnej.

---

9. A. Waligóra, *Dydaktyka zdalna w czasach pandemii COVID-19 – opinie studentów, wnioski, implikacje praktyczne. Raport z badań*, „Kultura i Edukacja” 2021, nr 3(133), s. 124.

Przekrojowej charakterystyki wirtualnej rzeczywistości akademickiej z perspektywy studenckiej dokonuje również Piotr Długosz, który wraz z zespołem Centrum Badań Młodzieży, funkcjonującym w Instytucie Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, w trzymiesięcznym odstępie (marzec, czerwiec 2020) przeprowadził badanie sondażowe z wykorzystaniem ankiety internetowej CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Grupę respondencką stanowiły osoby studiujące w trybie stacjonarnym na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie (I odsłona: 3167 ankiet, druga: 1927 ankiet). Ważnym założeniem badawczym było przeprowadzenie sondażu w dwóch turach, aby zweryfikować ewentualne zmiany zachodzące w ocenie doświadczenia edukacji zdalnej.

Sam spis treści raportu podsumowującego drugą część badań pozwala dostrzec niemałe zależności pomiędzy jego wynikami a tym, co opisuje Waligóra. Znajdujemy w nim bowiem takie wątki jak: samopoczucie psychiczne, kondycja psychosomatyczna, kondycja emocjonalna, strategie radzenia sobie z pandemicznym zagrożeniem czy wypalenie edukacją zdalną. Autor raportu, porównawszy wyniki z pierwszej i drugiej odsłony badania, zaznacza, że:

- Spadła liczba ankietowanych mających dobrą kondycję psychofizyczną. Zmniejszył się odsetek osób nieodczuwających bólu głowy z 44% do 34%, bólu brzucha z 67% do 52%, niemających zawrotów głowy z 77% do 63%, niemających problemów z zasypianiem z 59% do 39%, osób niezdenerwowanych z 25% do 13%, osób nieprzygnębionych, pozbawionych złego nastroju z 34% do 18%, osób, którym nie brakuje energii z 35% do 13%, osób, które nie są rozdrażnione, nie mają złego humoru z 33% do 18%.
- Zły humor, obniżony nastrój, zdenerwowanie, bóle głowy stały się chroniczne w badanej zbiorowości studentów. Wśród ankietowanych 59% doznaje niepokoju, 51% - znużenia, 46% - wyczerpania, 42% - złości, 34% - osamotnienia, 34% - smutku. Jedynie 10% było zaciekawionych, 5% uspokojonych, 2% radosnych i 2% podekscytowanych.

- Co czwarty z ankietowanych stracił przekonanie, że życie jest bezproblemowe, prawie 40% straciło poczucie kontroli nad życiem, 1/3 straciła poczucie pewności, że znajdzie pracę po studiach, tyle samo utraciło przekonanie, że zrealizuje swoje cele<sup>10</sup>.

Podkreśliły, że 64% ankietowanych podczas porównywania edukacji stacjonarnej i zdalnej tę drugą wskazało jako „gorszą”. Argumentowali to między innymi przeciążeniem samodzielną pracą czy brakiem kontaktu z rówieśnikami i wykładowcami. Wśród czynników wskazujących na wypalenie edukacją zdalną autor w ślad za ankietowanymi wymienia: poczucie zmęczenia (64%), wyczerpanie psychiczne (62%), wahania nastrojów (60%), mniejszą motywację do nauki (59%), brak poczucia regeneracji po weekendzie (56%), stres związany z włączeniem kamery podczas zajęć (50%)<sup>11</sup>.

Ten sam autor w publikacji pt. *Zdalne nauczanie na Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie z perspektywy studentów i wykładowców*, zrealizowanej przy współpracy z Grzegorzem Forsysem (Instytut Nauk o Polityce i Administracji), pochyla się nad cieszącą się zainteresowaniem mniejszej liczby badaczy perspektywą wykładowców\_czyń. Nam szczególnie interesujące wydały się aspekty dotyczące nie tyle wykorzystywanych narzędzi i metod, ile wpływu edukacji zdalnej na funkcjonowanie w roli zawodowej. Do przeprowadzenia cytowanego badania zastosowano metodę sondażową, ankiety internetowe były dostępne do uzupełnienia od 6 do 15 lipca 2020 roku. Poprawnie wypełniło je 218 osób, stanowiących około 20% nauczycieli\_lek akademickich zatrudnionych wówczas na Uniwersytecie Pedagogicznym.

Przedstawiciele\_lki tej grupy prawie jednogłośnie podkreślali\_tę w swych odpowiedziach wpływ pandemii na działalność zawodową (22% ankietowanych określiło go mianem średniego, 67% – dużego lub bardzo dużego, łącznie prawie 90%). Mianem raczej negatywnego

---

10. P. Długosz, *Raport z II etapu badań studentów UP. Opinia na temat zdalnego nauczania i samopoczucia psychicznego*, Instytut Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2020, s. 5.

11. Tamże, s. 6-7.

oddziaływania określiło go 54% respondentów, 13% uznało go za zdecydowanie negatywny, z kolei 22% za raczej pozytywny. W publikacji czytamy również:

większość badanych twierdzi, że w czasie edukacji zdalnej pracowało się im gorzej zarówno w sferze dydaktyki (54%), jak i nauki (43%). Około jednej trzeciej wskazało, że mimo zmiany trybu edukacji nie zauważyli oni zmian w jakości swojej pracy. Zmiany in plus w zakresie warunków pracy odczuła mniejszość badanych respondentów. Przy czym należy podkreślić, że pozytywne zmiany w swojej pracy naukowej zauważyła około 1/3 badanych. Brak uciążliwych dojazdów do pracy na uczelnię mógł sprawić, że część wykładowców mogła w większym stopniu skoncentrować się na pracy naukowej, co może zaowocować wzrostem liczby publikacji przekładających się na punkty przy parametryzacji danej dyscypliny. Prowadzone analizy dwuzmienne pokazują, że wpływ na ocenę komfortu pracy w roli wykładowcy mają stopnie i tytuły naukowe. W grupie magistrów, doktorów i doktorów habilitowanych odnotowano spadek komfortu pracy w roli dydaktyka. Zaś w grupie profesorów nastąpił wzrost poczucia dobrostanu wynikającego z pracy zdalnej<sup>12</sup>.

Wspomniany brak konieczności dojazdów na uczelnię, a szerzej – oszczędność czasu (transport, przygotowanie do wyjścia na uczelnię itd.), to najczęściej wymieniana w tej grupie zaleta formy zdalnej. Wśród popularnych wskazań pojawiły się również: więcej czasu na pracę naukową (rezultat wspomnianej oszczędności czasu), komfortowe warunki pracy we własnej przestrzeni, swobodny dobór metod pracy dydaktycznej.

Na brak zalet zdalnego nauczania wskazało 14% ankietowanych. Wśród negatywów wymieniano przede wszystkim brak kontaktów ze studiumjącymi i współpracownikami, a także brak bezpośrednich spotkań naukowych – powracająca w odpowiedziach tęsknota za

---

12. P. Długosz, G. Foryś, *Zdalne nauczanie na Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie z perspektywy studentów i wykładowców*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2020, s. 43.

spotkaniami *face to face*. Dodatkowo pojawiły się: utrudniona droga do bieżącego przekazywania informacji zwrotnej, a także duży nakład pracy związany z przygotowaniem do zajęć w nowej formie<sup>13</sup>. Autorzy zaznaczają, iż:

z uzyskanych odpowiedzi wynika, że nauczyciele akademicy są zmęczeni pandemią i edukacją zdalną. Ponad połowa z nich zgodziła się z twierdzeniem, że wykonywanie tych samych obowiązków zawodowych zajmuje więcej czasu niż przed pandemią. Analogicznie było z akceptacją twierdzenia mówiącego, że relacje z innymi wykładowcami oraz studentami są słabsze niż wcześniej. Poza spadkiem zadowolenia z kontaktów społecznych ponad połowa respondentów czuła się zmęczona. Około połowy badanych czuło się [sic!] wyczerpana psychicznie. Nieco mniej czuła się wyczerpana [sic!] fizycznie. Zmęczenie było też widoczne w tym, że mimo weekendowej przerwy pracownicy nie czuli się wypoczęci. Jedna trzecia wskazała, że w trakcie edukacji zdalnej robiła mniej dodatkowych rzeczy niż zazwyczaj. Tak sam odsetek uważa, że pracuje mniej chętnie niż kiedyś. Co czwarty pracownik odczuwał też mniejszą motywację do pracy niż dotychczas. Tyle samo osób wyraziło przekonanie, że odczuwa stres, pokazując swój wizerunek w internecie. Część pracowników miewa kłopoty z kondycją psychiczną. Około jedna trzecia ma mniejsze poczucie dobrostanu niż przed pandemią. Tyle samo osób miewa wahania nastrojów<sup>14</sup>.

Z kolei w publikacji pt. *Raport z badań. Zdalna edukacja kryzysowa w APS w okresie pandemii COVID-19. Z perspektywy rocznych doświadczeń* Miłosz Wawrzyniec Romaniuk i Joanna Łukasiewicz-Wieleba podsumowują drugi etap badań przeprowadzonych w lutym 2021 roku z wykorzystaniem sondażu diagnostycznego wśród studiujących i pracujących w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej. Zauważają:

Widoczne jest, że wszyscy respondenci czują społeczne oddalenie się, tęsknotę za ludźmi i bezpośrednimi interakcjami. Studenci

---

13. Tamże, s. 47–52.

14. Tamże, s. 52.

narzekają, że nie znają swoich koleżanek i kolegów z grupy, że trudno im pracować w zespołach. Nie znają także wykładowców i nie mogą z nimi rozmawiać twarzą w twarz. [...] w większym stopniu zaciera się granica pomiędzy pracą a domem (lecz również studiami i domem), generując nadmierne zmęczenie. Co więcej, wiele osób skarży się na problemy ze zdrowiem: wzrokiem, kręgosłupem, lecz także pojawiającymi się stanami depresyjnymi.

Z drugiej strony mamy wiele osób, które uważa, że ten tryb edukacji jest bardzo dobry, nawet lepszy niż tradycyjny. Praca w trybie zdalnym daje możliwość lepszej organizacji własnego czasu, skuteczniejszej nauki oraz godzenia różnych obowiązków. Pozwala też osobom chorym lub osobom z niepełnosprawnościami bezproblemowo uczestniczyć w zajęciach<sup>15</sup>.

Jak wynika z przytoczonych badań, zarówno studiujący, jak i dydaktycy\_czki w większości nie pozostawali obojętni wobec konieczności przeniesienia się z sali wykładowej przed ekran komputera. Cytowane fragmenty dotyczą przede wszystkim nastawienia wobec zajęć realizowanych w trybie zdalnym – wad i zalet rozwiązania, które mimo aktualnego powrotu do trybu stacjonarnego (kwiecień 2022) bez wątplenia zagości z nami na dłużej (choćby w odświeżeniu hybrydowej czy określonej dla konkretnych przedmiotów). Zaznaczmy, że w wypowiedziach ankietowych, bez względu na miejsce przeprowadzonego badania i rolę społeczną (student\_ka, wykładowca\_czyni), powracają te same wątki.

Zwracamy uwagę na jeszcze jeden aspekt – istotny w kontekście tego, co przed nami. Negatywny odbiór doświadczenia edukacji zdalnej czy też kluczowe problemy z nim związane w dużej mierze wynikały z sytuacji pandemicznej i przymusowej izolacji (brak kontaktów *face to face*, tęsknota za społecznością akademicką, konsekwencje zdrowotne – fizyczne i psychiczne – jako następstwo ograniczonych form



15. J. Łukasiewicz-Wieleba, M. W. Romaniuk, *Raport z badań. Zdalna edukacja kryzysowa w APS w okresie pandemii COVID-19. Z perspektywy rocznych doświadczeń*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2021, s. 63.



spędzania czasu wolnego, zachwianego *work-life balance*, strachu). Z kolei przytaczane przez ankietowanych pozytywy, takie jak oszczędność czasu, komfort pracy z domu, większa dostępność zajęć dla osób z niepełnosprawnościami, to obszary niezwiązane z sytuacją pandemiczną. Nawet po jej zakończeniu (na który czekamy z wytęsknieniem) wciąż będą one obowiązywać i to pozwala wnioskować, że w przyszłości zdalność będzie dla nas wygodną, nieokupioną negatywnymi konsekwencjami alternatywą dla działań stacjonarnych.

# WIRTUALNE ZESPOŁY

Aby nieco bardziej zarysować kontekst przeprowadzonego badania, którego szczegóły znajdują się w kolejnym rozdziale, zależy nam na przybliżeniu kilku istotnych zagadnień związanych z zespołową, a zarazem zdalną realizacją projektów.

By krok po kroku rozwikłać poszczególne hasła, należy rozpocząć od współpracy. Tę Teresa Myjak w swym artykule pt. *Uwarunkowania skutecznej i efektywnej współpracy zespołowej* określa następująco: „współpraca i zespołowość to unikatowa forma ludzkiego działania, która zakłada nie tylko współzależność przy osiąganiu celów czy poczucie współodpowiedzialności za realizowane zadania i cele, ale także zdolność do skutecznej i efektywnej komunikacji pomiędzy uczestnikami działania oraz wzajemne zaufanie”<sup>16</sup>.

Idźmy dalej – Maciej Brzozowski w książce pt. *Organizacja wirtualna* jeden z podrozdziałów poświęca zagadnieniu zespołów wirtualnych. Definiuje je następująco: „grupa współpracujących przy realizacji wspólnego celu osób, których komunikacja opiera się głównie na nowoczesnych technologiach informacyjnych, co pozwala na pokonanie granic organizacyjnych, rozproszenia terytorialnego i związanych z tym różnic czasowych”<sup>17</sup>. Autor, podobnie jak Jessica Lipnack i Jeffrey Stamps, wspomina o trzech podstawowych filarach tworzenia zespołów wirtualnych, są to: cele, ludzie i więzi/relacje między nimi występujące<sup>18</sup>.

Izabela Koczorowska w tekście pt. *Specyficzne cechy zespołu wirtualnego*<sup>19</sup> dokonuje prezentacji pojęcia za pomocą trzech typowych dla niego cech:

- 
16. T. Myjak, *Uwarunkowania skutecznej i efektywnej współpracy zespołowej*, Konferencja Przemysł 4.0 za Zarządzenie i Inżynieria Produkcji, Zakopane 2017, s. 1.
  17. M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 119.
  18. Tamże, s. 119-121.
  19. I. Koczorowska, *Specyficzne cechy zespołu wirtualnego*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 15-16.

- różne lokalizacje (różne położenie geograficzne osób tworzących zespół);
- różne organizacje (członkowie\_kinie zespołu mogą reprezentować różne podmioty);
- różny czas współpracy (członkowie\_kinie zespołu mogą ze sobą nieprzerwanie pracować przez miesiące, lata lub też dołączać akcyjnie w celu realizacji konkretnego zadania).

Wśród sześciu etapów budowania zespołu wirtualnego autorka wymienia:

- wybór osób odpowiedzialnych za prawidłowe funkcjonowanie zespołu;
- ustalenie celu, misji i zadań;
- wybór i podział członków\_kiń: *core members* – osoby regularnie pracujące nad projektem, *extended members* – osoby doraźnie wspierające działania, *ancillary members* – osoby monitorujące postępy i oceniające jakość generowanych rozwiązań;
- organizacja spotkania wprowadzającego;
- organizacja spotkań integracyjnych;
- zarządzanie pracą zespołu (zasady, normy, zadania, harmonogram).

Nieco inaczej do zagadnienia podchodzi Beata Krawczyk-Bryłka. W artykule pt. *Budowanie zespołu wirtualnego – zasady i wyzwania*<sup>20</sup> wymienia cechy osobowościowe zdecydowanie ułatwiające pracę i odnalezienie się w środowisku zdalnym. Są to między innymi: proaktywność, samodyscyplina jako umiejętność samodzielnego, produktywnego zarządzania czasem pracy i zadaniami, elastyczność – rozumiana jako gotowość do pracy w zmiennych warunkach, wysoki poziom kompetencji komunikacyjnych i zaufania społecznego. Autorka prezentuje także etapy pracy zespołu wirtualnego, podkreśla przy tym, iż częściowo pokrywają się one z tymi znanymi z działania w zespołach tradycyjnych. Wymienia:

---

20. B. Krawczyk-Bryłka, *Budowanie zespołu wirtualnego – zasady i wyzwania*, „Studia Informatica Pomerania” 2016, nr 2, s. 105–106.

- określenie celu i zakresu działania;
- dobór osób do zespołu;
- ustalenie zasad pracy z uwzględnieniem takich obszarów jak: organizacja pracy, komunikacja w zespole, technologie umożliwiające współpracę;
- generowanie pomysłów i rozwiązań;
- podejmowanie decyzji.

Odwołując się do literatury przedmiotu, Krawczyk-Bryłka prezentuje dobre praktyki dotyczące każdego z etapów, uwzględnia szczególnie wyzwania i ograniczenia związane z aspektami wirtualnymi. Nasze wnioski i refleksje w dużej mierze korespondują z jej podejściem, o czym możecie się przekonać w II części tej książki.

# PODSUMOWANIE BADANIA

## WSTĘP I NOTA METODOLOGICZNA

Jak wspominałyśmy w prologu, niniejsze badanie zostało przeprowadzone jako element projektu skupiającego się na opracowaniu materiału pomocniczego dla studentów\_tek wrocławskiej filii Uniwersytetu SWPS. Miał on zawierać zestawienie narzędzi, metod i dobrych praktyk wspierających zdalną realizację projektów grupowych. Gdy projektowałyśmy badanie pod koniec 2020 roku, w gronie utworzonego na tę okoliczność zespołu badawczego Katedry Grafiki Uniwersytetu SWPS, nie miałyśmy świadomości skali przedsięwzięcia, pokazały ją nam dopiero zebrane wyniki.

Głównym celem badania było poznanie opinii studiujących na temat współpracy zdalnej i wspierających ją metod. Za punkt wyjścia uznano konieczność realizacji projektów grupowych na odległość, wynikającą z nauki w trybie zdalnym. Pomimo znajomości wielu narzędzi cyfrowych (do komunikacji, zarządzania projektami, współdzielenia plików itd.) wirtualna współpraca w zespołach była dla osób studiujących znacznie trudniejsza, niż gdy zajęcia odbywały się stacjonarnie. Panowało wśród nich poczucie, że nie miały szansy przygotowania się do funkcjonowania w tej nowej, wirtualnej rzeczywistości, przez co działały mocno intuicyjnie – co w wielu przypadkach się nie sprawdzało i było źródłem frustracji.

Szukaliśmy zatem odpowiedzi na dwa kluczowe pytania:

- 1. Jakie są problemy i niedogodności związane ze współpracą zdalną?**
- 2. Jakie są sprawdzone sposoby i dobre praktyki radzenia sobie z problemami wynikającymi ze współpracy zdalnej?**

Przeprowadzone przez nas badanie nieco wychodziło poza te dwie kwestie, co przedstawimy w dalszej części tego rozdziału, poświęconej analizie wyników.

Metoda przyjęta do realizacji celów badawczych to **wywiad kwestionariuszowy jakościowy online**. Jest to badanie polegające na przesłaniu do respondentów\_tek anonimowej standaryzowanej ankiety internetowej. Oprócz metryczki zawiera ona zestaw pytań otwartych, na które osoby badane udzielają samodzielnych, spontanicznych odpowiedzi. Taki rodzaj kwestionariusza jest wciąż w niewielkim stopniu spopularyzowany w środowisku badawczym, ponieważ jest bardziej wymagający, zarówno pod kątem analizy, jak i dla samych respondentów\_tek. Pozwala on jednak na zebranie autentyczniejszych i różnicowanych wglądów niż w przypadku tradycyjnej ankiety ilościowej, opartej na pytaniach z zamkniętym katalogiem odpowiedzi.

Wywiad kwestionariuszowy został utworzony z wykorzystaniem **platformy Qualtrics** i przeprowadzony **między 8 a 18 grudnia 2020 roku**. Każda z osób studiujących we wrocławskiej filii Uniwersytetu SWPS otrzymała wiadomość e-mail z zaproszeniem do udziału w badaniu.

Ankieta składała się ze wstępu wyjaśniającego cel badania, metryczki oraz ośmiu nieobligatoryjnych pytań otwartych, dotyczących przemysłu i nawyków związanych ze współpracą zdalną (emocje, problemy, dobre praktyki, wykorzystywane narzędzia, dodatkowe refleksje). Ważnym aspektem badania było również porównanie doświadczeń wynikających ze współpracy zdalnej i stacjonarnej respondentów\_tek.

Nieobligatoryjność pytań spowodowała, że na każde z nich otrzymaliśmy inną liczbę odpowiedzi. Bazując jednak na metryczce, możemy stwierdzić, że **w badaniu udział wzięło 698 studentów\_tek wrocławskiej filii Uniwersytetu SWPS**. Wśród nich przedstawiciele\_lki takich kierunków jak: psychologia, grafika, prawo, dziennikarstwo i komunikacja społeczna, komunikacja i media – wszystkich roczników i obu dostępnych trybów studiów (stacjonarne i niestacjonarne). Przez wzgląd na brak zauważalnych tendencji w odniesieniu do kierunku/roku/trybu studiów zrezygnowaliśmy z prezentacji wyników z podziałem na te zmienne.

Ważna uwaga na początek. **Współpraca zdalna związana z realizacją projektów grupowych przez wielu\_le respondentów\_tek została uotożsamiona z edukacją zdalną**. Część odpowiedzi dotyczyła zatem organizacji oraz przebiegu zajęć i wykładów, a nie grupowych spotkań

projektowych. Wypowiedzi te stanowiły znaczący odsetek zebranych danych i zostały uznane za ważne, co istotnie poszerzyło zagadnienie badawcze i obszar analizy. W opisach pojawiać będą się zatem sformułowania: „współpraca/edukacja stacjonarna”, „współpraca/edukacja zdalna”.

Pełny raport badawczy, przedstawiający szczegółową analizę odpowiedzi respondentów\_tek na poszczególne pytania, został utworzony na wewnętrzne potrzeby zespołu badawczego i można go uzyskać po skontaktowaniu się z nami (dane kontaktowe zamieszczono na końcu publikacji). W tej części zdecydowaliśmy się przedstawić syntezę wyników i wniosków, reprezentujących najważniejsze odkrycia badawcze, mających tym samym największy wpływ na charakter treści powstałych w ramach praktycznego przewodnika *Wirtualnej (współ)pracy*.

## NAJWAŻNIEJSZE USTALENIA BADAWCZE

### BURZA EMOCJI

Proces edukacyjny i podejmowane przez studentów\_tki współpracy, które miały miejsce w trakcie okresu pandemicznego, wywołały ogromne spektrum emocji, będących naturalną reakcją na nową rzeczywistość. Na wstępie postanowiliśmy dowiedzieć się zatem, z jakimi odczuciami kojarzy się współpraca zdalna? Czy są one jednoznacznie pozytywne, negatywne, czy może ten nowy świat nie jest aż tak zero-jedynkowy w odbiorze badanych?

Prawdopodobnie fakt, iż było to pierwsze pytanie oraz że dotyczyło dość ogólnego i szerokiego zagadnienia, jakim są emocje, spowodował tak **duże zaangażowanie i responsywność**. Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 495 respondentów\_tek. Na podstawie tych wyników wyodrębniono aż 1251 jednostkowych wskazań (N), ponieważ wypowiedzi często były długie, złożone i nierzadko sprzecznie nacechowane (o czym za chwilę). Zdecydowaną przewagę miały w tym zestawieniu odpowiedzi nacechowane negatywnie.

→ Tab. 1. Rozkład nacechowania odpowiedzi na pytanie:  
*Z jakimi emocjami kojarzy się Pani/Panu współpraca zdalna?*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Negatywne	830	66,35%
Pozytywne	382	30,54%
Neutralne	39	3,12%
<b>SUMA</b>	<b>1251</b>	<b>100,00%</b>

Powyższe wyniki wskazują na dużą rozbieżność liczebności odpowiedzi nacechowanych pozytywnie, neutralnie i negatywnie. Pokazują one też ponad dwukrotnie większą liczbę wskazań nacechowanych negatywnie – co może świadczyć o tym, że współpraca (i nauka) zdalna jest dla badanych studentów\_tek Uniwersytetu SWPS sporym wyzwaniem i dla większości z nich nie stanowi preferowanej formy pracy.

Odpowiedzi zostały poddane kategoryzacji i przedstawione w podziale ze względu na ich nacechowanie emocjonalne. Wśród wskazań uwidocznił się szeroki katalog emocji, stąd też duża liczebność stworzonych kategorii, a wśród nich obszerna kategoria „inne”.



## Negatywne emocje

Trudne emocje, z którymi mierzyły się osoby badane, to przede wszystkim **stres**, **lęk** i **niepewność** w związku z nową sytuacją, ale również **frustracja**, **złość** czy **irytacja**.

→ Tab. 2. Rozkład negatywnie nacechowanych odpowiedzi na pytanie:  
*Z jakimi emocjami kojarzy się Pani/Panu współpraca zdalna?*

	N	%		N	%
Stres	71	8,55%	Oslabienie kontaktów społecznych	26	3,13%
Frustracja	70	8,43%	Smutek	21	2,53%
Lęk	55	6,63%	Dekoncentracja	17	2,05%
Niepewność	49	5,90%	Demotywacja	16	1,93%
Złość	48	5,78%	Zażenowanie	15	1,81%
Irytacja	44	5,30%	Bezradność	14	1,69%
Problemy komunikacyjne	37	4,46%	Rozczarowanie	14	1,69%
Zniechęcenie	36	4,34%	Samotność	10	1,20%
Zmęczenie	33	3,98%	Chaos	9	1,08%
Nuda	30	3,61%	Zagubienie	9	1,08%
Zdenerwowanie	30	3,61%	Napięcie	8	0,96%

Zrezygnowanie	8	0,96%	Brak sensu	4	0,48%
Lenistwo	7	0,84%	Swoboda	4	0,48%
Niesprawiedliwość	7	0,84%	Zniecierpliwienie	4	0,48%
Niezrozumienie	7	0,84%	Żal	4	0,48%
Tęsknota	7	0,84%	Niezadowolenie	3	0,36%
Obojętność	6	0,72%	Ból	2	0,24%
Ograniczenia	6	0,72%	Dystans	2	0,24%
Przygnębienie	6	0,72%	Powierzchnowość	2	0,24%
Wstyd	6	0,72%	Problemy organizacyjne	2	0,24%
Mniejsze zaangażowanie	5	0,67%	Senność	2	0,24%
Brak kontroli	4	0,48%	Inne	70	8,43%
<b>SUMA</b>				<b>830</b>	<b>100,00%</b>

Większość z powyższych kategorii odnosi się w niezmienionej formie do nazwanych przez respondentów\_tki emocji, takich jak stres, frustracja, złość, nuda czy smutek. Kilka z kategorii złożonych zostało z podobnych do siebie sformułowań, poniżej parę przykładów:

- kategoria „**problemy komunikacyjne**” – odnosi się głównie do wskazań dotyczących problemów w zespole takich jak: *niedogadanie się; wykorzystywanie zaangażowanych członków grupy; problemy z kontaktem;*

- kategoria „**osłabienie kontaktów społecznych**” – odnosi się do takich wypowiedzi jak: *żal za kontaktem z prawdziwymi ludźmi; aspołeczność; brak integracji; trudności wynikające z braku kontaktu z ludźmi;*
- kategoria „**bezradność**” – obejmuje takie wypowiedzi jak: *bezsilność; niemoc; poczucie dezorientacji; zagubienie;*
- kategoria „**zażenowanie**” – odnosi się do takich wypowiedzi jak: *skrępowanie; konsternacja; zmieszanie; niezręczność; zakłopotanie.*

Biorąc pod uwagę ogromne zróżnicowanie wypowiedzi (o czym świadczy też liczba utworzonych kategorii), istotny jest także zbiór pozostałych, jednostkowych emocji, na które wskazywali\_ły respondenci\_tki, a który kryje się pod kategorią „**inne**”. Zostały zakwalifikowane do niej odpowiedzi, które były unikatowe (jedno wskazanie), złożone i niejednoznaczne pod kątem kategoryzacji oraz nie wskazywały bezpośrednio na emocje, a raczej na konkretne sytuacje, np. problemowe.

Przykłady:

- *Nie wiem, jak to nazwać, mało kto włącza kamery, dla mnie utrzymanie kontaktu jest ważne, więc ją włączam, ale równocześnie jest to obciążenie, bo jak widać tylko kilka osób, to są one jakby na świączniku, powoduje to czasem chęć ucieczki.*
- *Uważam, iż przez zdalne nauczanie nauka jest mniej efektywna, wykładowcy wkładają mniej wysiłku w prowadzenie zajęć, a wymagania od studentów są o wiele wyższe niż stacjonarnie na uczelni.*
- *Współpraca sama w sobie jest OK, ale te projekty zaczynają przytłaczać i wkurzać.*

Niepokojące były odpowiedzi wskazujące na **jednoznacznie negatywne odczucia** wobec trybu zdalnego, w którym pewnym studentom\_tkom, patrząc na poniższe wypowiedzi, bardzo trudno było się odnaleźć. Nierzadko wprost wskazywane były stany związane z zaburzonym zdrowiem psychicznym, pojawiające się na skutek konieczności radzenia sobie w nowej rzeczywistości.

### Przykłady:

- *Bardzo ciężko mi jest. Brakuje mi ludzi i prawdziwych emocji, nie przez internet. Ciężko się jeszcze dogadać, bo gdy umawiają się ludzie na konkretną godzinę, to łatwiej jest im przekładać, bo coś.*
- *Dużo frustracji i niepewności. Pozostawanie w fizycznym dystansie od osób, z którymi współpracuję, buduje we mnie irytację. Bardzo często wchodziłam w tryb zarządzania kryzysowego, bo nie potrafiłam zapanować nad problemami technologicznymi czy innymi operacyjnymi (nie mogę dojechać na czas do domu, mam problemy w pracy), które przytrafiały się moim współpracownikom. Mam wrażenie, że te problemy często były używane jako wygodne usprawiedliwienie, by nie pracować w zespole na takim poziomie zaangażowania, jakiego oczekiwałam. W tym momencie czuję się jedyną osobą, której zależy na projekcie, boję się teraz, że terroryzuję moją grupę do zaangażowania.*
- *Ból, katorga, bezsilność, złość, zdenerwowanie, załamanie nerwowe.*
- *Tragicznie. Jestem zniszczona psychicznie.*

### Pozytywne doświadczenia

Osoby badane dostrzegały też jasną stronę współpracy zdalnej, która oprócz **wygody** w wielu przypadkach przynosi również **spokój**, **radość**, **zadowolenie**, ale też **ciekawość** i **ekscytację**, związane z nową sytuacją. Wskazano również na **bezpieczeństwo** i **ulgę**, które prawdopodobnie wynikały z poczucia, że uczelnia zadbała o proces edukacyjny studiujących i są w stanie kontynuować studia w bezpiecznych warunkach.

- Tab. 3. Rozkład pozytywnie nacechowanych odpowiedzi na pytanie:  
*Z jakimi emocjami kojarzy się Pani/Panu współpraca zdalna?*

	<b>N</b>	<b>%</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Wygoda	53	13,87%	Radość	44	11,52%
Spokój	47	12,30%	Zadowolenie	21	5,50%

Ciekawość	20	5,24%	Motywacja	4	1,05%
Lepsza organizacja	13	3,40%	Nadzieja	4	1,05%
Bezpieczeństwo	12	3,14%	Zaufanie	4	1,05%
Ekscytacja	11	2,88%	Brak stresu	3	0,79%
Ułga	10	2,62%	Elastyczność	3	0,79%
Zaangażowanie	9	2,36%	Entuzjazm	3	0,79%
Satysfakcja	9	2,36%	Rozwój	3	0,79%
Oszczędność	8	2,09%	Bliskość	2	0,52%
Koncentracja	7	1,83%	Odprężenie	2	0,52%
Swoboda	7	1,83%	Relaks	2	0,52%
Empatia	6	1,57%	Szczęście	2	0,52%
Luz	6	1,57%	Wdzięczność	2	0,52%
Wolność	6	1,57%	Inne	59	15,45%
			<b>SUMA</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

Podobnie jak w przypadku negatywnych emocji zdecydowana większość z wyróżnionych kategorii dotyczy nazwanych przez respondentów\_tki emocji w formie niezmienionej (np. wygoda, spokój, radość, bezpieczeństwo). Warto rozwinąć tu kategorię „**empatia**”, która odnosi się do takich wypowiedzi jak: *wyrozumiałość; współczucie; wsparcie i brak poczucia, że jestem sama w tym trudnym dla nas czasie.*

Do kategorii „**inne**” przyporządkowane zostały głównie złożone wypowiedzi, które trudno było jednoznacznie powiązać z określoną emocją.

Przykłady:

- *Interesująca, dostosowana do potrzeb studentów, fajna forma z uwagi na sytuację epidemiologiczną.*
- *Poczucie wspólnoty (gdy z małych elementów powstaje całość).*
- *Mam cudowną grupę, bardzo się zżyliśmy pomimo zdalnych zajęć. Mamy nadzieję, że grupy nie zostaną zmienione w przyszłym semestrze.*

Pojawiały się też **odpowiedzi jednoznacznie pozytywne**, choć było ich stosunkowo niewiele i wskazywały głównie na aspekt wygody.

Przykłady:

- *Współpraca zdalna wzbudza we mnie bardzo pozytywne emocje i cała nauka online jest według mnie bardzo pozytywna, w takiej formie nauki z pewnością jest więcej czasu na inne rzeczy, bo np. pomijamy czas dojazdu na uczelnię.*
- *Są to emocje pozytywne, nie odczuwam dużego dyskomfortu z uczestniczenia w nich, ponieważ system zajęć zdalnych jest intuicyjny, a sami profesorowie dobrze sobie radzą z tworzeniem ćwiczeń i przekazywaniem wiedzy online.*
- *Zadowolenie, sympatia, radość, komfort, poczucie bezpieczeństwa (związane z przebywaniem w domu), entuzjazm, spokój, rozluźnienie, wdzięczność.*

## Mieszane uczucia

Co ciekawe, w ramach jednej odpowiedzi respondenta\_tki nierzadko pojawiały się skrajne emocje – nie tylko jednoznacznie pozytywne lub negatywne. I tak w jednej z wypowiedzi znalazły się takie odczucia jak: *konsternacja, zdumienie, ciekawość, optymizm, niecierpliwość, obawa, radość* czy w innej: *stres, niepewność, ale z drugiej strony poczucie komfortu*.

Osoby badane wprost podkreślały ambiwalentne odczucia związane z nową rzeczywistością, przyznawały, że mają: *mieszane uczucia – dobra organizacja to świetna zabawa, ekscytacja i poczucie wspólnoty (gdy z małych elementów powstaje całość), jednocześnie niekiedy melancholia związana z nawałem pracy (przez niskie zaangażowanie ze strony części grupy bądź brak organizacji), czasem rezygnacja, gdy po spojrzeniu na całość wygląda ona nie jak całość, a zbiór elementów mniej lub bardziej do siebie przystających*.

Niektóre z wypowiedzi przedstawiały całe spektrum emocji w zależności od sytuacji: *Niepewność, czy nie wystąpią problemy techniczne. Złość, gdy prowadzący zajęcia sam przydziela do grup (dotyczy późniejszych lat studiów, gdy studenci się lepiej znają). Strach, czy w domu będą miała wszystkie potrzebne materiały. Radość, gdy mimo wszystko projekt jest wysoko oceniony*.

Pojawiły się także odpowiedzi (głównie wśród studentów\_tek pierwszego roku), które wskazywały na **zmianę stanów emocjonalnych wraz z upływem czasu**. Wypowiadające się osoby na początku semestru (październik) odczuwały negatywne emocje, ale w momencie badania (grudzień) dostrzegły zmianę na plus.

Przykłady:

- *Jest zdecydowanie lepiej i łatwiej niż na początku, ale bardzo brakuje kontaktu z osobami z uczelni.*
- *Pozytywne. Początkowo niepokój ze względu na brak umiejętności w nowym systemie. Po pewnym czasie spokój i przewidywalność procesu oraz bardzo dobra strukturyzacja zajęć.*

## NIE TAKA WSPÓŁPRACA ZDALNA STRASZNA, JAK JĄ MALUJĄ

Choć badane osoby licznie podzielały negatywne uczucia związane ze współpracą zdalną, wiele z nich odbierało to doświadczenie pozytywnie – podkreślały zalety, które wynikają z takiego trybu pracy i nauki. Postanowiliśmy więc zapytać się wprost o to, w jakich aspektach współpraca zdalna wg nich zyskuje przewagę nad formą stacjonarną. Jakie kwestie mogą sprawić, że po ustaniu pandemicznych obostrzeń będziemy chcieli pozostać przy formule współpracy zdalnej, choćby tylko częściowo?

→ Tab. 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakich aspektach współpraca zdalna wg Pani/Pana zyskuje przewagę nad formą stacjonarną?*

	N	%
Oszczędności wynikające z braku konieczności dojeżdżania na uczelnię i spotkania	221	30,57%
Komfortowe warunki pracy	140	19,36%
Łatwiejsze umawianie się i „spotykanie” w celu przedyskutowania czegoś	121	16,74%
Samodzielne zarządzanie czasem i zadaniami	50	6,92%
Dostęp do materiałów	50	6,92%
Skuteczne wykorzystywanie narzędzi ułatwiających pracę zespołową	47	6,50%
Brak przewagi pracy zdalnej	37	5,12%
Dostęp do udziału w zajęciach	25	3,46%
Dobrze opracowane zajęcia, materiały, prezentacje, zadania itp.	7	0,96%



Sprawna organizacja współpracy	3	0,41%
Inne	22	3,04%
<b>SUMA</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

Jak widać z powyższej tabeli, jedynie 5% odpowiedzi wskazywało na brak **przewagi współpracy zdalnej** nad formą stacjonarną. Część badanych osób mówiła wręcz wprost o tym, że nie zdecydowałyby się one na kontynuację studiów w takiej formule, lub o niemożliwości zastąpienia nauczania na żywo zajęciami wirtualnymi.

Przykłady:

- *Gdybym była na pierwszym roku studiów, tobym nie zdecydowała się kontynuować nauki w takiej formie.*
- *Nie ma takich aspektów, chciałabym studiować wyłącznie stacjonarnie.*
- *Żadnej przewagi nie zyskuje, nic nie odzwierciedli nauczania na żywo.*

### Oszczędności

Najczęściej wymienianymi korzyściami ze współpracy zdalnej były przykłady **oszczędności, które wynikały z braku konieczności dojeżdżania na uczelnię** i na spotkania – ten walor pojawił się w ponad 30% odpowiedzi. Dotyczyły one takich aspektów jak:

- oszczędność czasu (odpowiedzi związane z korkami, okienkami między zajęciami itp.);
- oszczędność pieniędzy (odpowiedzi związane z kosztami biletów, paliwa, mieszkania w mieście, w którym się studiuje, itp.);
- oszczędność o walorze ekologicznym (odpowiedzi związane z rzadszym korzystaniem z samochodu, mniejszym natężeniem ruchu samochodowego itp.).

Przykłady:

- *Nauka zdalna ogranicza środki finansowe, które należałoby wydać, aby dojechać na uczelnię, np. koszty biletów/paliwa; nauczanie zdalne oszczędza czas, który trzeba byłoby wygospodarować na czynności związane z przejazdem, oczekiwaniem na transport itp.*
- *Nie ma konieczności spędzania czasu na uczelni, gdy przerwa pomiędzy zajęciami wynosi np. 3 h, przez co jest więcej czasu na wykonanie zadań na zajęcia.*
- *Oszczędność transportowa, mniejsza emisja paliwa.*

### **Komfortowe warunki**

Kolejny atut, na który licznie wskazywały osoby badane (ponad 19% odpowiedzi), dotyczył **komfortowych warunków zdalnej pracy lub edukacji**. Doceniano m.in.:

- możliwość pracy na własnych komputerach;
- regularne posiłki i dostęp do ulubionych napojów (kawa, herbata);
- dostępność przydatnych materiałów/przedmiotów – „wszystko pod ręką”;
- bliski kontakt ze swoimi zwierzętami;
- poczucie bezpieczeństwa (także w kontekście ograniczania transmisji wirusa SARS-CoV-2);
- wygodny ubiór i preferowana pozycja pracy;
- możliwość słuchania muzyki.

Przykłady:

- *Można lepiej zadbać o swoje podstawowe potrzeby, pozycję ciała czy jedzenie, na uczelni często było trudno coś konkretnego zjeść w przerwie. Mogę notować na komputerze, co pozwala na znacznie bardziej efektywne gromadzenie wiedzy niż na uczelni, gdzie korzystanie z komputerów w czasie zajęć jest niedozwolone.*
- *Komfort dotyczy też ubioru czy nawet sposobu siedzenia, który na sali w bardziej formalnej sytuacji mógłby zostać uznany za nieodpowiedni. W trakcie wykładów można swobodnie zrobić sobie coś do picia i wstać na chwilę, gdy pozycja przestaje być wygodna.*

- *Spotkania zdalne wiążą się z mniejszym stresem niż te stacjonarne, bo jestem w znanym mi otoczeniu. Obawa przed oceną ze strony innych jest mniejsza.*
- *Mam pod ręką wygodny sprzęt, którego potrzebuję, a który ciężko byłoby wozić na spotkania (drugi monitor, wygodne biurko do pracy). I oczywiście mniejsze ryzyko Covidu.*

### **Łatwiejsze spotykanie się**

Wiele odpowiedzi (ponad 16%) dotyczyło **łatwiejszego umawiania się na wspólną pracę/spotkanie**. Respondenci\_tki wspominali\_tę niejednokrotnie, że gdy współpracowali\_tę stacjonarnie, trudno było im ustalić dogodny dla wszystkich termin i miejsce spotkania. Deklarowano, iż wirtualna odsto-  
na ułatwia i przyspiesza spotkania, sprawia także, że kontakty są częstsze.

Przykłady:

- *Łatwiej nam się umówić na spotkanie online, niż dostosować termin i miejsce w normalnych warunkach. Pracę zazwyczaj można podzielić na większą liczbę małych spotkań, które są mniej kłopotliwe online.*
- *Praca zdalna przede wszystkim ułatwia spotkania grup projektowych. Uczęszczając na zajęcia w budynku uczelni, często mieliśmy problem, aby usiąść razem i przegadać lub dokończyć projekt, ponieważ przerwy są zbyt krótkie, a dojazdy kolegów nawet wielogodzinne. Teraz w każdej chwili możemy odpalić komputer, classroom, robić wspólne prezentacje, popijając kawę.*

Za łatwiejszą uznano nie tylko organizację spotkań projektowych, lecz także konsultacji z wykładowcami. Ankietowani\_ne wskazywali\_tę na wzrost elastyczności prowadzących, skutkujący częstszymi kontaktami, nie tylko w formie elektronicznej korespondencji.

Przykłady:

- *Współpraca z wykładowcami/wykładowczyniami. Ich elastyczność wzrosła, nie jest problemem spotkać się online i zrobić szybkie konsultacje projektu. Wcześniej był to głównie kontakt mailowy, super, że teraz są oni/one otwarci/otwarte na takie rozwiązania.*

- *Elastyczność wykładowców\_czyń, można łatwo się zdzwonić i spotkać online.*

## Zarządzanie czasem, zadaniami i materiałami

Wiele badanych osób (niemal 7% odpowiedzi) doceniło możliwości **samodzielnego zarządzania czasem i zadaniami**.

Przykłady:

- *Można często poświęcić więcej czasu na pracę, bo godziny, podczas których robimy projekt, dostosowujemy do swoich potrzeb.*
- *Bardziej elastyczny grafik, częściowo możliwość własnej organizacji czasu pracy, łatwiejsze pogodzenie strefy życia prywatnego i jego zobowiązań z pracą.*

Tyle samo odpowiedzi wskazywało również na fakt, że przewaga współpracy/edukacji zdalnej dotyczy **łatwiejszego i szybszego dostępu do różnego rodzaju materiałów**.

Przykłady:

- *Materiały dostępne na Google Classroom są ogromnym ułatwieniem w późniejszej nauce.*
- *Dostępność materiałów (na spotkanie nie wezmę książek papierowych).*
- *Udostępniana na ekranie prezentacja jest wyraźnie widoczna dla wszystkich, gdy w sali było to często zależne od zajmowanego miejsca (lub od tego, za kim się usiadło).*

## Narzędzia

Ostatni omawiany przez nas istotny benefit (ponad 6% odpowiedzi), który wynika ze współpracy/edukacji zdalnej, wiąże się ze **sprawnym i skutecznym wykorzystaniem różnorodnych narzędzi cyfrowych, ułatwiających pracę zespołową**.

Kilkadziesiąt osób spontanicznie wskazało właśnie na tę zaletę w swoich odpowiedziach, argumentując, że:

- *Wszystko od razu jest spisywane, tworzone w programach np. Jamboard, Miro, Trello, przez co nasze osiągnięcia są usystematyzowane.*
- *Rozwój umiejętności związanych z Internetem i technologią – działalność w chmurze, nauka programów Google itp.*

Z jednej strony doceniono cyfrowe ułatwienia, które zaczęły być masowo wykorzystywane w czasie pandemii, z drugiej – badane osoby podkreśliły fakt rozwoju nowych kompetencji technologicznych, co z pewnością przyda się na dalszych etapach życia studenckiego i zawodowego. Wartość wynikającą z poszerzenia umiejętności i codziennego korzystania z narzędzi cyfrowych potwierdziła się w dalszej części badania, w której zapytaliśmy się o te ostatnie wprost. Kwestia ta zostanie omówiona w części poświęconej rozwiązaniom i dobrym praktykom.

## TRUDY I ZNOJE WIRTUALNEJ WSPÓŁPRACY

Obok wszystkich udogodnień i ułatwień pracy w świecie cyfrowym niewątpliwie posiada ona swoją mroczną stronę. Ta spędzała sen z powiek zarówno studentom, jak i wszystkim tym, którzy zdecydowali się korzystać ze zdalnej formy współpracy aż do dziś.

Gdy odwróciliśmy pytanie o przewagę współpracy zdalnej, stało się jasne, że współpraca stacjonarna wygrywa przede wszystkim:

- **w wymiarze społecznym** – respondenci docenili możliwość nawiązywania relacji, integracji i lepszą atmosferę kontaktów na żywo;
- **w wymiarze komunikacyjnym i organizacyjnym** – współpraca bezpośrednia sprzyja wzrostowi efektywności, lepszej komunikacji w zespole i organizacji pracy;
- **pod względem pozytywnego wpływu na motywację i zaangażowanie.**

W odpowiedzi na pytanie dotyczące problemów i niedogodności związanych z wirtualną współpracą otrzymaliśmy zróżnicowaną liczbę ponad tysiąca przykładów (N = 1125). Tabela nr 5 prezentuje, jakie aspekty zostały uwzględnione w wypowiedziach i które pojawiały się w nich najczęściej.

→ Tab. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *W jakich aspektach współpraca zdalna wg Pani/Pana zyskuje przewagę nad formą stacjonarną?*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Problemy komunikacyjne i relacyjne	290	25,78%
Problemy techniczne: internet	150	13,33%
Problemy techniczne: pozostałe	97	8,62%
Problemy z zaangażowaniem	81	7,20%
Dekoncentracja	77	6,84%
Problemy z motywacją / brak motywacji	44	3,91%
Problemy z dyskusją	36	3,20%
Długi czas spędzany przed komputerem	30	2,67%
Problemy ze zdrowiem / zmęczenie	27	2,40%
Brak problemów	26	2,31%
Niedoinformowanie / niezrozumienie / trudności w przekazywaniu wiedzy	21	1,87%

Problemy z organizacją czasu i pracy / chaos	21	1,87%
Wyłączone kamery – nie widać osób z grupy	17	1,51%
Problemy dotyczące wykładowców	15	1,33%
Brak sprzętu / konieczność posiadania sprzętu	13	1,16%
Brak/ograniczone aktywności, które odbywają się stacjonarnie	11	0,98%
Brak znajomości technologii/narzędzi	11	0,98%
Mniej ambitne/angażujące/efektywne zajęcia	11	0,98%
<i>Work-life balance</i>	9	0,80%
Słabsza atmosfera / „doświadczenie studiów”	8	0,71%
Brak dostępu / utrudniony dostęp do zasobów uczelni	7	0,62%
Problemy z poczuciem odpowiedzialności	7	0,62%
Poczucie odizolowania	6	0,53%
Prezentacja projektów	5	0,44%
Problemy natury psychicznej	5	0,44%
Prokrastynacja	5	0,44%

Monotonia	4	0,36%
Stres	4	0,36%
Wstyd/onieśmienie	4	0,36%
Inne	83	7,38%
<b>SUMA</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

### Problemy komunikacyjne i relacyjne

Zdecydowanie najliczniejszą grupę odpowiedzi stanowiły wskazania na problemy natury typowo ludzkiej – związane z szeroko pojętą komunikacją interpersonalną, grupową, ale także z ograniczeniami w budowaniu relacji i poznawaniu siebie nawzajem. Stanowiły w sumie prawie 30% wszystkich wyników. W toku analizy wyszczególniono takie specyficzne grupy odpowiedzi jak:

- **Brak bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem** – respondenci\_tki w wymiarze komunikacyjnym zmagali\_ły się przede wszystkim z brakiem kontaktów na żywo i wynikającymi z tego konsekwencjami społecznymi i psychologicznymi.

Przykłady:

- *Brak fizycznego kontaktu i interakcji z innymi osobami. Przez to bardzo trudno o wykształcenie tych umiejętności interpersonalnych i intrapersonalnych potrzebnych w pracy zawodowej osoby z wykształceniem psychologicznym, ale dotyczy to również prawników i innych.*
- *100% zdalności to ograniczenie naturalnych kontaktów międzyludzkich, co przekłada się na samopoczucie.*
- *Brak poczucia współpracy z ludźmi, zamiast tego wrażenie współpracy z komputerami.*



- **Problemy komunikacyjne** – to zbiorcza kategoria dla wszystkich odpowiedzi, które albo wprost w taki sposób nazywały opisywaną niedogodność, albo zwracały uwagę na pogorszenie jakości komunikacji.

Przykłady:

- *Gorsza komunikacja i zrozumienie.*
- *Czasem ciężko dojść do tego, w jaki sposób pracować.*
- *Problem z przepływem informacji.*

- **Trudności w nawiązywaniu relacji / poznaniu się** – problemy wskazane przez respondentów\_tki dotyczyły również kwestii związanej z integracją, poznawaniem siebie i budowaniem relacji. Co zrozumiałe, większości tych odpowiedzi udzielili\_ty studenci\_tki pierwszego roku.

Przykłady:

- *Przez to, że to mój pierwszy rok na studiach, nie miałam okazji poznać ludzi.*
- *Trudność w nawiązywaniu relacji z innymi studentami, a także wykładowcami.*

- **Brak kontaktu lub trudniejszy kontakt oraz utrudniona współpraca w grupie** – w tej grupie odpowiedzi podkreślone zostały trudności związane ze współpracą bezpośrednio w zespołach projektowych.

Przykłady:

- *Brak kontaktu z ludźmi.*
- *Współpraca w grupach nie przebiega aż tak płynnie jak przy pracy stacjonarnej.*
- *Wszystko, co się ustala online, jakoś łatwo idzie w zapomnienie.*

- **Problem z odczytaniem emocji innych ludzi** – pewna grupa odpowiedzi wskazywała na interesujący problem wynikający z braku możliwości lub ograniczenia komunikacji niewerbalnej (co niezwykle miało związek z wyłączonymi kamerkami).

Przykłady:

- *Dla wykładowców – trudniejszy odbiór reakcji studentów na zajęcia.*
  - *Trudniej odczytać emocje i intencje innych.*
  - *Brak emocjonalnych semantyzacji wypowiedzi przez różnego typu czaty.*
  - *Nie widzimy, jak inni reagują na to, co powiedzieliśmy.*
- **Utrudniony bieżący kontakt z wykładowcą** – część odpowiedzi wprost nawiązywała do utrudnionego kontaktu z wykładowcami (co łączy się z kategorią „problemy dotyczące wykładowców”).

Przykłady:

- *Brak kontaktu z wykładowcami – podczas zajęć stacjonarnych prowadzący ma szansę zobaczyć, że notujemy, podczas zajęć online tempo wykładów lub ćwiczeń jest tak szybkie, że nie mam możliwości notowania. Dodatkowo nie jestem w stanie na bieżąco wyjaśniać nieścisłości z prowadzącym.*
  - *Ciężko skontaktować się z prowadzącymi w odpowiednio szybkim tempie.*
- **Problemy z ustaleniem terminów** – wyodrębniono grupę odpowiedzi dotyczącą wprost problemów z planowaniem współpracy w czasie, co łączyło się z kategorią „problemy z organizacją czasu i pracy / chaos”. Chodziło głównie o aspekty związane z zarządzaniem projektami.

Przykłady:

- *Trudniej uzgodnić wspólny termin spotkania online.*
- *Trudność ze zgraniem się w czasie.*

Powyższe zestawienie uzupełniamy kategorią „problemy z dyskusją”. Dotyczyły one ograniczeń związanych z prowadzeniem rozmów w trybie zdalnym.

Przykłady:

- *Uciążliwość związana z dyskusją, gdy na spotkaniu jest 25 osób i każdy chce coś powiedzieć, nierzadko wchodząc drugiej osobie w słowo, lub brak możliwości wypowiedzenia się ze względu na natłok innych wypowiedzi.*
- *Trudność włączenia się do dyskusji przy zbyt licznej grupie.*
- *Trudności w burzy mózgów.*

## Problemy techniczne

Kolejną, najliczniejszą grupę odpowiedzi stanowiły wypowiedzi mówiące o szeroko rozumianych **problemach technicznych** – zarówno z łączem internetowym (aż 13%, czyli 150, odpowiedzi bezpośrednio wskazywało na ten problem), jak i ze sprzętem czy też oprogramowaniem. Sumując różne punkty widzenia ankietowanych osób, widać, że wskazania na problemy natury technicznej pojawiły się niemal w co czwartej wypowiedzi (24%). To pozwala wnioskować, że duży wpływ na odbiór współpracy i nauki zdalnej mają uwarunkowania techniczne, na które uczelnia ma ograniczony wpływ, np. szybkość/stabilność sieci internetowej u studentów\_tek. To, co jednak może ona zrobić, to edukować w zakresie obsługi programów czy sprzętu – takie sugestie pojawiły się w odpowiedziach na pytanie dotyczące rozwiązań, o czym mowa będzie dalej.

Przykłady:

- *Problemy techniczne – często coś się zacina, zatrzymuje się obraz. Dodatkowo, często pojawiają się problemy z dźwiękiem.*
- *Problemy z połączeniem internetowym u prowadzących zajęcia i inne problemy techniczne.*
- *Technologia potrafi zawodzić (przy dużym obciążeniu łącza/sprzętu potrafi dojść do rozłączenia, co również prowadzi do rozproszenia).*
- *Konieczność posiadania odpowiedniego sprzętu komputerowego.*
- *Brak środków finansowych na sprzęt.*
- *Brak umiejętności w korzystaniu ze sprzętu i programów.*
- *Za dużo nowych programów jak dla osób z 1. roku, które nie potrafią się technologią posługiwać.*

## Problemy z zaangażowaniem, obniżoną motywacją lub jej brakiem

Wyraźnie zaznaczającą się negatywną konsekwencją współpracy zdalnej są trudności związane z zaangażowaniem członków grupy oraz ich motywacją do działania. Respondenci\_tki często wprost mówili\_tły o **mniejszym zaangażowaniu lub jego braku**. W tej grupie problemów mieści się również kategoria „lenistwo”.

Przykłady:

- *Brak pełnego zaangażowania – nie widzimy się, więc czujemy tak, jakby nas faktycznie nie było.*
- *Próżniactwo społeczne (na przykład osoba uczestniczy w spotkaniu online, ale niemal nigdy nie włącza mikrofonu).*
- *Rozleniwienie w związku z pracą w domu.*

Ciekawą i dość liczną kategorię stanowiły problemy związane z **nie-równym zaangażowaniem w grupie**, czyli tzw. próżniactwo społeczne, które jest naturalnie obecne na studiach, jednak w przypadku formuły zdalnej przybrało na sile.

Przykłady:

- *Możliwość łatwiejszego olewania dla olewaczy.*
- *Nierówny podział pracy, ktoś może niezauważenie nic nie robić, gdy pracuje reszta grupy.*
- *Są osoby, które kompletnie się nie przykładają i mimo rozmowy ciężko wyegzekwować od nich wkład w grupę.*

Respondenci\_tki poruszali\_tły również wątek **zmniejszonej motywacji do pracy lub jej zupełnego braku**.

Przykłady:

- *Zdemotywowanie przez niebycie fizycznie w sali z prowadzącym\_cą i innymi studentami; bycie rozproszonym przez otoczenie; niemożność skupienia się na zajęciach.*

- *Brak atmosfery i motywacji, bo wiadomo, że cokolwiek się zrobi, będzie wyglądać jak amatorska kupa.*
- *Mniejsza mobilizacja niż w przypadku kontaktu osobistego.*

## **Dekoncentracja**

Sporo wskazań respondentów\_tek dotyczyło problemów związanych ze skupieniem się podczas pracy. Odpowiedzi uwydatniały zarówno problem sam w sobie, jak i jego przyczyny. Studenci\_tki dostrzegali\_tł je w różnych rozpraszaczach, z którymi przyszło im się mierzyć w trakcie nauki i współpracy zdalnej w warunkach domowych.

Przykłady:

- *Dużo łatwiejsza dekoncentracja i zmniejszenie uwagi (rodzina, sąsiedzi, zwierzęta domowe).*
- *Dystraktory typu: kurier, kot, koszatniczka, szczurek, stary w drzwiach.*
- *Przeszkadzajki, czyli łatwość robienia innych rzeczy niż to, co powinno się w danej chwili robić.*
- *Miejsce pracy – nie każdy może sobie zorganizować i załatwić ciszę, co bardzo przeszkadza.*

## **Problemy ze zdrowiem, zmęczenie oraz problemy natury psychicznej**

Doświadczenie współpracy i nauki zdalnej niewątpliwie wpływało negatywnie na stan zdrowia studentów\_tek. Choć nie była to bardzo liczna grupa wskazań (w sumie stanowiła 3% wypowiedzi), to nie należy ich bagatelizować, bo w dłuższej perspektywie czasowej tego typu problemy mogą wpłynąć na zaangażowanie, motywację czy chęć, a nawet możliwość studiowania.

Odpowiedzi dotyczyły głównie takich kwestii jak:

- bóle (kręgosłupa, oczu, głowy),
- zmęczenie,
- problemy natury psychicznej.

Przykłady:

- *Przemęczone oczy/kręgosłup po dniu zajęć (a zazwyczaj to po zajęciach mamy spotkania grupowe).*
- *Zbyt długie maratony siedzenia w miejscu są uciążliwe dla zdrowia. Niestety ja nie mam tej przyjemności zmiany miejsca z komputerem przenośnym, aby sobie ułatwić obecność na zajęciach.*
- *Zwiększająca się depresja.*
- *Zły stan psychiczny.*

### Wyłączone kamery – nie widać osób z grupy

Kilkanaście osób wskazało na problem związany z wyłączonymi kamerkami w trakcie zajęć. Okazało się to problematyczne zarówno ze względu na relacje (*Nie widzę moich kolegów z klasy*), jak i wątpliwości związane z równym zaangażowaniem w pracę grupową. Zagadnienie to pojawia się tutaj również z tej przyczyny, że motyw kamer występował w kolejnych pytaniach, związanych z rozwiązaniami czy dodatkowymi sposobami radzenia sobie w rzeczywistości zdalnej.

Przykłady:

- *Można być obecnym na Meet, a jednocześnie zupełnie nie brać udziału w zajęciach. Można się schować za awatar.*
- *Ludzie nie włączają kamerek i jakiegoś mam poczucie wyobcowania.*
- *Nie wiemy, czy ktoś faktycznie pracuje, czy się obja.*

### Problemy dotyczące wykładowców

Kategoria ta zawiera różne wątki wypowiedzi związanych z wykładowcami (poza aspektem stricte komunikacyjnym, omawianym przy okazji problemów tego typu). Większość z odpowiedzi dotyczyła niekompetencji prowadzących (głównie technicznych). Inne skupiały się na pewnych wymaganiach z ich strony lub zachowaniach, które budzą sprzeciw respondentów\_tek.

Przykłady:

- *Nieprzygotowanie prowadzących pod względem technicznym – umiejętności i wykorzystanie potencjału oprogramowania nowych technologii.*
- *Wymagania sprzętowe – prowadzący wymagają włączonej kamery i dostępu do mikrofonu, nie przyjmują tłumaczeń, że coś nie działa. Często mówią, że bez spełnienia wymagań sprzętowych „nie będzie obecności na zajęciach”.*
- *Brak charyzmy u wykładowców (znaczy mniej ją czuć).*

### **Gorsza atmosfera i „doświadczenie studiów”**

Na koniec kwestia słabszej atmosfery, zauważonej przede wszystkim przez studentów\_tki pierwszego roku. Niewątpliwie byli\_ły oni\_ne najbardziej poszkodowani\_ne podczas pandemii i znalazło to swoje odzwierciedlenie w odpowiedziach.

Przykłady:

- *Brak emocji i doświadczenia.*
- *Brak klimatu bycia studentem.*
- *Brak życia studenckiego.*

## **TRZEBA SOBIE RADZIĆ, CZYLI DOBRE PRAKTYKI W NATARCIU**

Główną intencją, która przyświecała nam przy tworzeniu materiału pomocniczego dla studentów\_tek, było dostarczenie katalogu dobrych praktyk i rozwiązań dotyczących pracy w wirtualnych zespołach. W ramach przeprowadzonego badania zależało nam na poznaniu ich perspektywy – w jaki sposób już teraz radzą sobie z tą nową sytuacją? Jak mierzą się z niewątpliwie pojawiającymi się trudnościami współpracy zdalnej?

Tu odpowiedzi było znacznie mniej. Te, które się pojawiły, podzieliiliśmy w tabeli nr 6 według odniesienia do konkretnych problemów i omówiliśmy szerzej poniżej.

→ Tab. 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Czy ma Pani/Pan pomysły na to, jak sobie radzić ze wskazanymi niedogodnościami? Będziemy wdzięczni za podzielenie się wskazówkami*

	<b>N</b>	<b>%</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Problemy komunikacyjne i relacyjne	56	16,23%	Problemy dotyczące wykładowców	7	2,03%
Ogólna rada/refleksja	42	12,17%	Niedoinformowanie/niezrozumienie/trudności w przekazywaniu wiedzy	6	1,74%
Problemy techniczne: internet	31	8,99%	Problemy ze zdrowiem/zmęczenie	6	1,74%
Dekoncentracja	27	7,83%	<i>Work-life balance</i>	6	1,74%
Nie znam rozwiązań	23	6,67%	Wyłączone kamery – nie widać osób z grupy	6	1,74%
Problemy techniczne: pozostałe	22	6,38%	Brak problemów	5	1,45%
Problemy z zaangażowaniem	21	6,09%	Brak dostępu/utrudniony dostęp do zasobów uczelni	4	1,16%
Problemy z motywacją/brak motywacji	11	3,19%	Mniej ambitne/angażujące/efektywne zajęcia	3	0,86%
Problemy z organizacją czasu i pracy/chaos	10	2,90%	Problemy z poczuciem odpowiedzialności	3	0,86%
Problemy z dyskusją	9	2,61%	Prokrastynacja	3	0,86%
Brak znajomości technologii/narzędzi	7	2,03%	Inne	30	8,70%
Długi czas spędzany przed komputerem	7	2,03%			
<b>SUMA</b>				<b>345</b>	<b>100,00%</b>



## Problemy komunikacyjne i relacyjne

Największa liczba rozwiązań dotyczących komunikacji i relacji jest naturalną konsekwencją faktu, że najwięcej problemów związanych było właśnie z tymi zagadnieniami. Badane osoby przedstawiały różne propozycje w zależności od tego, którego specyficznego obszaru problemowego dotyczyły. Sprowadzały się one jednak do kilku kluczowych wątków:

- **Kontakt poza zajęciami** – dla wielu osób spotkania na gruncie prywatnym (zespołowe i indywidualne) były namiastką bezpośredniego kontaktu i sposobem wspierającym budowanie wartościowych relacji.

Przykłady:

- *Organizowanie na własną rękę mniejszych spotkań towarzyskich oraz spotkań online nie tylko w celu pracy, ale też spędzenia wspólnie czasu i porozmawiania.*
- *Regularne „calle” ze współpracownikami, rozmowy nie tylko o pracy, ale też „co tam u nas”.*
- *Wspieranie rozmów poza projektami – takie pytanie na rozgrzewkę: „jak się masz?”, „jak tam inne projekty?”, „czy się wyśpałeś dziś?”.*

- **Kamerki** – najwięcej rozwiązań w tym obszarze dotyczyło włączonych kamer. Choć nie było wielu odpowiedzi, to jednak pokazują one pewną tendencję i preferencje części studentów\_tek.

Przykłady:

- *Włączanie kamerek i mikrofonów podczas całej pracy.*
- *Włączenie kamer, zgłaszanie chęci powiedzenia czegoś na czacie, co ustala kolejność wypowiedzi.*
- *Większa interakcja na zajęciach grupowych oraz kamerki.*

- **Organizacja** – rozwiązania w tym obszarze dotyczyły głównie problemów związanych z komunikacją i współpracą w zespole, a także zarządzania czasem we wspólnych projektach.

Przykłady:

- *Konkretny podział zadań na początku projektu, danie sobie czasu na zebranie materiałów, każdy przygotowuje coś w jakimś zakresie, praca na jednym wspólnym dokumencie widocznym dla wszystkich, końcowe spotkanie w celu dopracowania szczegółów lub omówienia wątpliwości.*
  - *Jasny i dokładny podział obowiązków.*
  - *Narzucony czas i dzień spotkania online.*
- **Większa liczba zajęć stacjonarnych** – pomysły związane ze zwiększeniem liczby zajęć stacjonarnych były odpowiedzią na problem utrudnionej współpracy w grupie oraz brak bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem.

Przykłady:

- *Jeśli jest taka możliwość, to przynajmniej jedno zajęcia raz na jakiś czas w formie stacjonarnej.*
  - *Więcej zajęć stacjonarnych. Zdalne zajęcia też są OK, ale wtedy raczej indywidualne zadania lub w grupach, w których się już znamy.*
  - *Zajęcia w trybie hybrydowym.*
- **Wykładowcy** – proponowane rozwiązania dotyczyły konkretnych bolączek związanych z utrudnionym kontaktem z wykładowcami.

Przykłady:

- *Regularny kontakt ze studentami.*
- *Ktoś powinien sprawdzać, czy wykładowcy wywiązują się ze swoich zobowiązań.*
- *Ustalone godziny na indywidualne konsultacje z wykładowcami.*
- *Różne zadania i ćwiczenia zespołowe wspólnie na wykładach online oraz przydzielenie zadań konkretnym osobom – wtedy wszyscy mamy większą okazję się poznać i zauważyć. Te zajęcia też najszybciej mijają i najłatwiej jest się skupić, bo każdy czuje się zobowiązany.*

## Problemy techniczne

Problemy związane ze sferą techniczną często wydają się nie do przeskoczenia i są niezależne od studentów\_tek i prowadzących. Badane osoby wskazywały jednak na kilka różnych rozwiązań, które prawdopodobnie częściowo same wdrożyły, aby móc w lepszym stopniu korzystać z doświadczenia edukacyjnego. Propozycje te podzielono na następujące kategorie:

### → **Lepszy sprzęt.**

Przykłady:

- *Obowiązek posiadania sprawdzonego sprzętu (mikrofon i kamera) przed rozpoczęciem zajęć.*
- *Zajęcia hybrydowe byłyby lepszej jakości, gdyby uczestnicy korzystali z lepszych mikrofonów, niezbierających dźwięku tła, i obraz z sali był większy – przybliżenie kamery.*

### → **Lepsze źródło internetu.**

Przykłady:

- *Hotspot (teraz już internet na telefon nie jest drogi).*
- *Sprawdzenie, jaki operator jest najlepszy w danym miejscu i jaką ma przepustowość internetu.*
- *Zmiana dostawcy internetu.*

### → **Edukacja.**

Przykłady:

- *Udzielić jakichś wskazówek osobom, które przeważnie nie korzystają z Windowsa i mają sprzęt typu Macbook, bo to u nich zwykle jest problem podczas prezentowania czegoś online przez Google Meet.*
- *Szkolenia dla takich osób z podstawowej obsługi mediów, z których korzystamy.*

→ **Inne rozwiązania.**

Przykłady:

- *Dostęp do sal dla osób nieposiadających dobrego internetu.*
- *Wprowadzić jednolity system do każdego przedmiotu, np. na Google Meet można podnieść wirtualnie rękę i w ten sposób zakomunikować chęć udzielenia odpowiedzi. Ale jak dotąd tylko na ćwiczeniach z psychologii społecznej używamy tego systemu. Ujednoczenie takich zasad i standardów powinno pozytywnie wpłynąć na walor edukacyjny tego całego przedsięwzięcia.*

**Problemy z zaangażowaniem,  
obniżoną motywacją lub jej brakiem**

Ostatni z wyszczególnionych wątków to kwestia zaangażowania, motywacji, a konkretnie – ich braku oraz ograniczeń w tym obszarze. Tutaj również badane osoby wskazały na różne rozwiązania, dzięki którym radzą sobie z bólczkami w tym kontekście. Można podzielić je na takie kategorie jak:

→ **Lepsza organizacja i ewaluacja.**

Przykłady:

- *Byłoby super, gdyby na Wirtualnej Uczelni był kalendarz z datami do dodania projektów (powiadomienia co jakiś czas).*
- *Codziennie przypominanie leniwym osobom, że robota czeka i że sama się nie zrobi.*
- *Poświęcenie np. kwadransa na zajęciach na wspólne omówienie struktury, podział na grupy i rozpoczęcie tego.*

→ **Kamerki.**

Przykłady:

- *Wymóg posiadania włączonych kamerek na każdych zajęciach.*
- *Jeśli chodzi o motywację i skupienie na zajęciach, pomaga mi włączanie kamery.*

## → Praca indywidualna.

Przykłady:

- *Więcej prac indywidualnych zamiast grupowych.*
- *Zmiana formy prac zaliczeniowych z prac grupowych na prace indywidualne, które pozwolą w końcu na samodzielną pracę własną, która będzie realną podstawą zaliczenia dla każdego studenta na podstawie JEGO WŁASNYCH możliwości, chęci czy wiedzy.*

## → Inne rozwiązania.

Przykłady:

- *Przygotowywanie się do spotkań online tak jak do tych stacjonarnych.*
- *Zwiększona leniwość człowieka jest spowodowana byciem w środowisku bardzo mocno związanym ze strefą komfortu. Ludzie czują się zbyt swobodnie, nie ma atmosfery pracy w grupie. Dom to dla nas najczęściej ostoja odpoczynku, nie pracy. Ciężko sobie poradzić z tym problemem, może zamiana mieszkań. :)*
- *Sprawa indywidualna, ale mi pomaga oglądanie inspirujących wywiadów z ludźmi pełnymi pasji.*

## Dekoncentracja

Problemy ze skupieniem i rozpraszaczami były jednymi z najczęściej wymienianych bolączek – badane osoby zaproponowały pewne rozwiązania również w tym obszarze. Dotyczyły one głównie usunięcia rozpraszaczy ze swojego otoczenia, zadbania o komfortowe warunki pracy (szczególnie w odniesieniu do domowników), a także określenia zasad spotkań i włączania kamery w trakcie zajęć. Respondenci\_tki zwrócili\_tę także uwagę na rolę wykładowców\_czyń w budowaniu większego zaangażowania na zajęciach.

#### Przykłady:

- *Przygotować się do spotkania (ubrać, pomalować się, zjeść śniadanie, zrobić kawę itp.), tak by w jego trakcie móc skupić się jedynie na nim.*
- *Fajnie by było, gdyby ze strony prowadzących było przyzwolenie na siedzenie „w nieoficjalnych” pozycjach, ubiór i jedzenie w trakcie słuchania prowadzącego, wszystko przy włączonej kamerze.*
- *Punkty za aktywność, dużo pytań do studentów. Może też więcej dodatkowych zadań z punktami za aktywność dla osób, które są mniej śmiałe i wstydzą się odzywać.*
- *Wymóg włączonej kamery, feedback, angażowanie każdego uczestnika przez zadawanie bezpośrednich pytań.*
- *Umawianie spotkań, gdy dzieci mają zdalne zajęcia, znalezienie w domu miejsca cichego i spokojnego, wyłączenie wszelkich mediów, telefonów.*

Jedną ze sprawdzonych i pomocnych praktyk pomagających w skupieniu się okazało się **tworzenie odręcznych notatek**. W zakres tej kategorii wchodziły odpowiedzi dotyczące przede wszystkim takich czynności jak:

- ręczne notowanie podczas wykładów/ćwiczeń;
- ręczne zapisywanie zadań do zrealizowania, planowanie pracy (post-it);
- szkicowanie dla poprawienia koncentracji.

#### Przykłady:

- *Lubię też np. rysować podczas słuchania wykładów, bo wtedy skupiam się manualnie na rysunku i przy okazji słucham bez rozpraszania się.*
- *Robię notatki na papierze – wynotowuję ważne kwestie i warto do zapamiętania wiadomości. Lubię mieć takie treści w formie fizycznej.*
- *Zapisywanie na karteczkach (kiedy wszystko jest w sieci, łatwiej się pogubić).*

W wypowiedziach powracało również **odpowiednie dostosowanie i przygotowanie przestrzeni** na potrzeby pracy zdalnej, co badane osoby rozumiały jako:

- wyznaczenie konkretnego i stałego miejsca pracy;
- uporządkowanie przestrzeni;
- przygotowanie niezbędnych materiałów (notatnik, kalendarz, krople do oczu);
- regularne wietrzenie pomieszczenia;
- stworzenie atmosfery sprzyjającej koncentracji (np. muzyka, eliminacja rozpraszaczy).

Przykłady:

- *Staram się uporządkować swoją przestrzeń, aby nic szczególnie mnie nie rozpraszało (sprzątanie biurka, włożenie ubrań do szafy itp.).*
- *Miły klimat zrobiony w pokoju, przyjemne światło, świeczki, przyjemna muzyka.*
- *Z radzeniem sobie z rzeczywistością online pomaga mi dobra organizacja miejsca pracy, usuwanie dystraktorów oraz stosowanie wielu przedmiotów imitujących stacjonarną rzeczywistość. Przedmiotami tymi są papierowe książki oraz zeszyty, których używałabym, będąc w sali.*

## Problemy ze zdrowiem i zmęczenie

Problemy zdrowotne, zarówno natury fizycznej, jak i psychicznej, często znajdowały swoje odzwierciedlenie w wypowiedziach badanych osób. Na szczęście wymieniane były nie tylko w kategorii trudności, ale również w kontekście znanych sposobów na radzenie sobie z nimi. Jednym z nich niewątpliwie jest **aktywność fizyczna**. W zakres tej kategorii wchodziły odpowiedzi dotyczące przede wszystkim ćwiczeń fizycznych, ćwiczeń przeznaczonych dla osób spędzających wiele godzin przed komputerem, ćwiczeń wzmacniających kręgosłup, jogi i spacerów.

Przykłady:

- *Praktyka jogi, nie tracę czasu na dojazd, więc mogę skupić się bardziej na zdrowiu, ćwiczenia na kręgosłup, spacery między zajęciami.*
- *Uprawianie sportu – jedyny ratunek.*

Część odpowiedzi dotyczyła również **sposobu odżywiania**, nie tylko w kontekście zbilansowanej diety. Do tej kategorii zakwalifikowano wypowiedzi związane z przygotowaniem i regularnym spożywaniem posiłków, wzmacniającymi napojami (głównie kawa lub herbata) i przekąskami, które pomagają pozostać skupionym i pełnym energii.

Przykłady:

- *Dostosowanie posiłków do planu zajęć, zaplanowanie ich, dzięki temu jem dobrze, a to z kolei przekłada się na skupienie.*
- *Skrzynka ze słodyczami obok komputera.*
- *Ciepła herbatka z rana, żeby się obudzić na zajęcia, jest niezbędna. :)*

Kolejne wskazówki związane były z różnymi metodami **relaksacji, odpoczynku i regeneracji**, czyli takimi praktykami jak: medytacja, ćwiczenia oddechowe, słuchanie muzyki czy drzemki.

Przykłady:

- *Ćwiczenia Wima Hofa (dostępne na YouTube), ćwiczenia dotleniające organizm, pomagają przy skupieniu, niwelują zmęczenie.*
- *Muzyka – przydaje się w przerwie na chwilę relaksu, aby później skupić się lepiej.*
- *Chyba jedynie medytacja i ćwiczenia oddechowe, żeby nie zwariować, bo te prace grupowe (w takiej częstotliwości) to jest jakieś kuriozum.*

Ostatnia, nie mniej ważna kwestia, to **wsparcie ze strony bliskich** (przyjaciół lub rodziny). Dla badanych osób pomocne były możliwość rozmowy z bliskimi, poczucie wsparcia i zrozumienia, ale też praktyczne kwestie, takie jak zachowanie ciszy przez współlokatorów/członków rodziny na czas spotkania/zajęć.



Przykłady:

- *Poinformowanie domowników, że pracuję nad projektem, i jednocześnie poproszenie, aby ewentualne rozmowy, sprawy itd. przełożyli na później.*
- *Czasami rozmawiam o tych problemach z bliskimi, oni mnie wspierają.*
- *Chyba tylko wsparcie od bliskich mi osób.*

## Pomocne narzędzia

Zapytaliśmy również bezpośrednio o rozwiązania natury technologicznej, które pomagają studentom\_tkom we współpracy zdalnej. Interesowało nas, czy respondenci\_tki korzystają z narzędzi cyfrowych wspierających zdalną realizację projektów. A jeśli tak – to z jakich i w jakim celu. Na bazie odpowiedzi na to pytanie powstała imponująca lista niemal **90 różnorodnych narzędzi**, co pokazuje, jak mocno ten obszar rozwinął się w ramach edukacji zdalnej.

Wymienione przez badane osoby narzędzia to (kolejność wg częstotliwości wskazań): Dokumenty Google, Google Meet, sprzęt fizyczny, Miro, Messenger, Trello, Dysk Google, Zoom, Canva, Jamboard, Google Cloud Platform, Discord, Google Classroom, Slack, Facebook, Kalendarz Google, Teams, Prezentacje Google, Skype, Microsoft Word, WhatsApp, Adobe, Gmail, Prezi, Figma, Power Point, Asana, Conceptboard, Dropbox, Microsoft Excel, Notion, Microsoft OneNote, Pages, Pinterest, Retro-Tool, biblioteka, BlueJeans, Calendly, Campaign Manager 360, Click-Meeting, ClickUp, CrankWheel, Dropbox Paper, EvoNotes, FlipHTML5, Genially, GoToMeeting, InVision, Kahoot, kalendarz, Keyonote, komunikatory, Loom, mail, Mendeley, Menti, MURAL, News, Notatnik, Notes Google, Nozbe, pakiet Microsoft Office, PDF, Photoshop, połączenie konferencyjne – telefon, przeglądarki, Quizizz, Redmine, RescueTime, Microsoft SharePoint, Slido, Meti, Spark, strona internetowa uczelni, Video Maker, Watch2Gether, Webex, WordArt, WordPad, Collage Maker, Gesichtertausch, Diagrammeditor, Whiteboard.

Najczęściej powtarzające się wśród respondentów\_tek narzędzia prezentujemy w tabeli nr 7 wraz z krótkim opisem zastosowania.

→ Tab. 7. Rozkład najczęściej powtarzających się odpowiedzi na pytanie: Czy korzysta Pani/Pan z jakichś narzędzi cyfrowych wspierających zdalną realizację projektów? Jeśli tak, prosimy o wskazanie wykorzystania tych narzędzi z krótkim opisem

	N	%	
Google: dokumenty, arkusze, prezentacje, formularze	66	11,31%	<p>Praca na współdzielonym pliku, tworzenie plików tekstowych, arkuszy kalkulacyjnych, prezentacji</p> <p><i>Dokumenty Google, udostępniane konkretnym osobom – można śledzić online, kto i co edytuje, można pisać „wspólnie”, jednocześnie w tym samym dokumencie.</i></p> <p><i>Możliwość wykorzystania szerokiej gamy narzędzi Google (edytor tekstu, prezentacje, arkusze kalkulacyjne).</i></p>
Google Meet	61	10,45%	<p>Spotkania online, ustalanie szczegółów projektu</p> <p><i>Google Meet – bardziej rozbudowane i czasochłonne ustalenia w grupie projektowej.</i></p> <p><i>Google Meet – dogadywanie szczegółów, próba przedstawiania prezentacji.</i></p>
Niekorzystanie z narzędzi	50	8,56%	<p><i>Nie korzystam z żadnych narzędzi, nie wiem nawet, z jakich mogę korzystać i jak z nich korzystać.</i></p>
Sprzęt fizyczny	43	7,36%	<p>Przeprowadzanie wywiadów, tworzenie notatek, udział w zajęciach online (narzędzia takie jak kamera, mikrofon, dyktafon, komputer, telefon)</p> <p><i>Dyktafon – przeprowadzenie wywiadów.</i></p> <p><i>Telefon – pomoc przy szukaniu potrzebnych artykułów, tłumaczenia słów itp.</i></p>
Miro	38	6,51%	<p>Przeprowadzanie burzy mózgów, tworzenie notatek na współdzielonej tablicy</p> <p><i>Miro – interaktywna tablica z możliwością pracy dla wielu osób naraz. Narzędzie posiada wiele możliwości, jest proste i przyjemne w użytkowaniu.</i></p> <p><i>Miro – wspólne tworzenie map myśli, generowanie pomysłów, zapisywanie postępów.</i></p>

Dysk Google	35	5,99%	<p>Przechowywanie, katalogowanie i współdzielenie plików</p> <p><i>Dysk Google - pomaga uporządkować wszystkie dokumenty i prezentacje.</i></p> <p><i>Dysk Google - magazynowanie wszelkich materiałów potrzebnych do projektu.</i></p>
Messenger	29	4,97%	<p>Szybki kontakt</p> <p><i>Messenger - sprawna, szybka komunikacja (rozmowa na kamercie oraz komunikacja tekstowa).</i></p> <p><i>Messenger - komunikacja do projektów grupowych, informacje związane ze studiami (szybkość komunikacji).</i></p>
Trello	26	4,45%	<p>Zarządzanie projektem</p> <p><i>Trello - korzystam w celu organizacji pracy nad projektami, wybór głównie przez wykładowcę.</i></p> <p><i>Trello - do organizacji pracy i podziału obowiązków.</i></p>
Zoom	20	3,42%	<p>Spotkania online, nagrywanie wywiadów</p> <p><i>Zoom - do prowadzenia spotkań online.</i></p> <p><i>Platforma Zoom - najlepiej służyła w trakcie nagrywania wywiadów.</i></p>
Canva	17	2,91%	<p>Tworzenie grafik i prezentacji</p> <p><i>Canva - tworzenie prezentacji w grupie w tym samym czasie.</i></p> <p><i>Canva - rozmaite szablony ułatwiające pracę graficzną.</i></p>
Jamboard	17	2,91%	<p>Przeprowadzanie burzy mózgów, szybkie tworzenie notatek i szkiców na współdzielonej tablicy</p> <p><i>Jamboard - burza mózgów, szybkie dzielenie się pomysłami.</i></p> <p><i>Jamboard - notatki, szybkie i dość... brzydkie szkice.</i></p>

			Spotkania online
Discord	11	1,88%	<p><i>Discord – do streamowania np. wykonywanej wspólnie prezentacji i połączeń głosowych. Myślę, że używamy go głównie dlatego, że nie kojarzy nam się z Meetem, jest odmianą dla codziennych obowiązków studenckich i monotonii.</i></p> <p><i>Discord – jest narzędziem graczy, ale zamienia Google Meet, gdzie można się spotkać wirtualnie i omówić projekt.</i></p>
Inne	171	29,28%	Wiele obszarów zastosowań, w zależności od wybranego narzędzia
<b>SUMA</b>	<b>584</b>	<b>100,00%</b>	

### Inne rozwiązania i refleksje

W końcowej części kwestionariusza badane osoby zostały zaproszone do podzielenia się dodatkowymi przemyśleniami. Część wypowiedzi odnosiła się bezpośrednio do tematu pandemii, inne zawierały dodatkowe, niewymienione wcześniej, wskazówki i oczekiwania. Regularnie powracającym w tej sekcji postulatem był **koniec pandemii i powrót na uczelnię**.

Przykłady:

- *Niestety wszystkie problemy, które widzę w nauczaniu zdalnym, będą możliwe do rozwiązania dopiero, kiedy będziemy mogli wrócić na uczelnię.*
- *Powrót do zajęć stacjonarnych, ale z uwzględnieniem narzędzi, tj. Classroom, dzięki którym mogą odbywać się konsultacje lub można wymieniać się uwagami i korespondencją.*
- *Modlić się o koniec epidemii.*

Zwrócono również uwagę na to, jak ważne jest **zaakceptowanie i zrozumienie sytuacji zastanej**. Badane osoby **doceniały także starania uczelni** (pielęgnowanie wdzięczności).

Przykłady:

- *Akceptuję po prostu to, co jest, bo irytacja nic już nie da. To, na co mam wpływ, zmieniam.*
- *Nie mam pomysłu, akceptuję ten stan rzeczy, bo wiem, że kiedyś się skończy. :)*
- *Ograniczenia wynikają z odgórnych zakazów, niespotykanej sytuacji. Uczelnia ze swojej strony wykazuje się ogromnym zaangażowaniem w pracę. Musimy przeczekać.*
- *Wiem, że uczelnia robi, co może, żeby to dobrze funkcjonowało. Nie mam pomysłów na to, jak skutecznie sobie radzić z problemami nauczania zdalnego. Myślę, że dużo zależy tu od studentów i ich nastawienia. Od tego, ile chcą dać od siebie.*

Czasem w ocenie badanych osób poprawę mogłaby przynieść **praca indywidualna zamiast grupowej**.

Przykłady:

- *Wydaje mi się, że w obecnych realiach wolę pracować indywidualnie.*
- *Zrezygnowanie przez prowadzących na czas epidemii ze zlecenia projektów grupowych na zaliczenie. A jeśli to nie jest możliwe, bo przedmiot wymaga rozwijania kompetencji pracy zespołowej, to przeniesienie przedmiotu na przyszłe semestry, tak aby można je było zrealizować po zakończeniu tego szaleństwa.*

## KILKA SŁÓW PODSUMOWANIA

Badanie, które początkowo miało być jedynie dodatkowym wsparciem w projekcie opracowania krótkiego podręcznika dla studentów\_tek z zakresu współpracy zdalnej, stało się bogatym i obszernym **podsumowaniem funkcjonowania społeczności studenckiej wrocławskiej filii Uniwersytetu SWPS w roku akademickim w czasie trwania pandemii COVID-19**. Pandemii, która wniosła w życie akademickie (i nie tylko) obowiązkowy dystans społeczny i izolację oraz wprowadziła konieczność przeniesienia wielu aktywności do przestrzeni internetowej. Edukacja zdalna, która z dnia na dzień stała się faktem dla całej społeczności szkolnej i akademickiej, jest tematem złożonym i analizowanym obecnie z wielu perspektyw. Niniejsze badanie koncentrowało się na aspekcie **współpracy zdalnej**; co jest szczególnie istotne w przypadku zajęć o charakterze praktycznym.

**Wyniki badania przerosły oczekiwania zespołu badawczego** – zarówno jeśli chodzi o liczebność odpowiedzi (w okresie okołoświątecznym w ankiecie wzięło udział aż 698 respondentów\_tek, z których na poszczególne pytania odpowiedzi udzieliło od 259 do 495 ankietowanych), jak i jakość wypowiedzi, nierzadko bardzo złożonych i wielowątkowych. **Otwarta forma badania** z jednej strony była sporym wyzwaniem pod kątem analizy i kategoryzacji odpowiedzi, z drugiej jednak pozwoliła na przyjrzenie się subiektywnym odczuciom i doświadczeniom respondentów\_tek, bez sugestii ze strony badaczy\_czek. Rozwiązanie to ostatecznie przyniosło wachlarz odpowiedzi i kategorii, nierzadko wraz z ciekawymi uzasadnieniami, które w niniejszym opracowaniu zostały przedstawione w formie cytatów.

Pierwszy istotny wniosek z badania dotyczy jego zakresu tematycznego. **Współpraca zdalna** (w domyśle związana z realizacją projektów zaliczeniowych) **przez sporą liczbę respondentów\_tek utożsamiona została z edukacją zdalną**. W wielu odpowiedziach można było odnaleźć odniesienia do doświadczeń związanych z wykładami lub ćwiczeniami online, podsumowujące ich przebieg, poziom przygotowania, wykorzystywane narzędzia. **Świadczyć to może o silnej potrzebie oceny nauczania zdalnego i wypowiedzi na jego temat**. **Badane osoby dzieliły się zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi uwagami, część z nich sugerowała działania możliwe do wdrożenia**

**w przyszłości.** Wypowiedzi te zawierały sporo wartościowych wskazań dla dydaktyków (wymienione wraz z przykładowymi cytatami w analizie odpowiedzi na poszczególne pytania). Część respondentów\_tek zwracała uwagę na fakt, iż doświadczenie pracy zdalnej wpłynie nieodwracalnie na wymiar edukacji, nawet po ustaniu stanu zagrożenia pandemicznego.

**Rozpoczęcie badania pytaniem o emocje** umożliwiło respondentom\_tkom intuicyjne podzielenie się przemyśleniami, a udzielane odpowiedzi wyrażały żywe reakcje, nierzadko dość skrajne i wewnętrznie sprzeczne. Być może udział w badaniu był dla części osób nie tylko pierwszą okazją do „wyrzucenia żalów”, ale też mobilizacją do zmiany perspektywy i analizy nastawionej na poszukiwanie także pozytywnych aspektów nowej rzeczywistości.

**Na korzyść współpracy/edukacji zdalnej** przemawiały przede wszystkim **oszczędności czasu i finansów, komfortowe warunki pracy oraz łatwiejsze umawianie się na spotkania. Z kolei przewagę formy stacjonarnej** widziano głównie w **aspektach społecznych** (relacje, integracja, atmosfera) i **jakościowych** (wzrost efektywności, lepsza komunikacja i organizacja). Część badanych osób manifestowała poczucie straty związanej z zaniknięciem życia okołouczelnianego i doświadczeń wykraczających poza zdobywanie wiedzy. W przyszłości, jeśli podobna sytuacja miałaby się powtórzyć, warto rozważyć stworzenie okoliczności sprzyjających wirtualnej integracji – szczególnie dla osób studiujących na pierwszym roku, to one w tego typu sytuacji wydają się najbardziej poszkodowane.

**Pytanie o problemy i niedogodności** związane ze współpracą zdalną było jednym z kluczowych aspektów badawczych w związku z realizowanym docelowo projektem przewodnika dla studentów\_tek. Z perspektywy respondentów\_tek również okazało się ono ważnym zagadnieniem, co zaowocowało wysoką liczebnością wskazań (w sumie wyodrębniono 1125 odpowiedzi). **Skupiono się głównie na czterech aspektach:** szeroko rozumianych problemach komunikacyjnych i relacyjnych, niedogodnościach i ograniczeniach technologicznych, kwestiach związanych z motywacją i zaangażowaniem, a także bólczkach w postaci dekoncentracji i rozpraszaczy. **Są to kategorie problemów, które były do przewidzenia. Tym, co zaskakuje, jest ich**

**skala** (biorąc pod uwagę spontaniczną formę wypowiedzi, wynikającą z otwartego charakteru pytań) oraz **różnorodność wątków i przykładów**, które obrazują dołączone do analizy cytaty.

**W kontekście wspomnianych wcześniej problemów podkreślimy kwestię zdrowia.** Troska o bezpieczeństwo studentów\_tek, a także pracowników\_ic Uniwersytetu skutkowałą decyzją o przejściu w tryb pracy zdalnej. Jej konsekwencją były powracające w wypowiedziach respondentów\_tek objawy związane z załamaniami psychicznymi, bólami kręgosłupa, problemami ze wzrokiem itp. Tym samym **rozwiązanie mające na celu ochronę zdrowia przez część badanych utożsamione zostało ze źródłem problemów zdrowotnych.** Dostrzeżone objawy oczywiście nie niosły ze sobą ryzyka zarażenia osób trzecich, a podjęte decyzje przez większość uznawane zostały za w pełni uzasadnione, niemniej pamiętajmy, że mogą one mieć konsekwencje związane z innym wymiarem uszczerbków na zdrowiu.

**Na koniec przyjrzymy się propozycjom rozwiązań** (w odniesieniu do przedstawionych przez respondentów\_tki problemów), **wykorzystywanych narzędzi oraz innych sposobów wspierających współpracę zdalną.** Badane osoby wskazały zaskakującą liczbę różnorodnych praktyk wspomagających pracę zdalną, część z nich odnosiła się także do rad udzielanych przez wykładowców\_czynie. Opracowane na bazie wyników zestawienie metod i narzędzi nie odbiega znacząco od tych, które przedstawiane są w rozmaitych artykułach na temat pracy zdalnej (od najprostszych do wdrożenia po te, które wymagają odpowiedniego zaplecza finansowego). **Podstawowy wniosek z analizy odpowiedzi jest taki, że studenci\_tki są świadomi\_me wielu skutecznych rozwiązań. Kluczowe pytanie brzmi: czy faktycznie je stosują, czy są to jedynie deklaracje i wskazówki udzielane na potrzeby badania?**

**Można przypuszczać, że negatywna ocena współpracy zdalnej nie wynikała wobec tego** (w większości przypadków) **z nieznamomości narzędzi lub rozwiązań ją wspomagających.** Równocześnie stosunkowo niewiele odpowiedzi odnosiło się do odpowiedniego zarządzania procesem grupowym, czasem, zadaniami i rolami. Być może wdrożenie wiedzy dotyczącej zarządzania projektem było dla większości ankietowanych na tyle oczywiste, że nie uwzględnili tego aspektu



jako elementu wspierającego współpracę zdalną. Możliwe również, że zaplecze teoretyczne dotyczące tego problemu jest niewystarczające, co zostało zmanifestowane w kilkunastu wypowiedziach. Z wątkiem tym łączy się powracająca w odpowiedziach kwestia projektów grupowych. Choć nie były to głosy najliczniejsze, należy zaznaczyć, iż **część respondentów\_tek dobitnie podkreślała niechęć wobec projektów grupowych i poddawała w wątpliwość poziom nauczania lub/i sensowność współpracy** (głównie przez wzgląd na nierównomierne zaangażowanie osób z grupy). Wypowiedzi części respondentów\_tek postulowały jasno ograniczenie projektów grupowych i zwiększenie zadań indywidualnych (przede wszystkim w formie zdalnej, choć nie tylko).

**Refleksja wynikająca z badania okazała się dla nas jedną z istotniejszych w kontekście doboru treści i struktury docelowej publikacji.** Kluczowy wniosek był bowiem taki, że trudności, potrzeby i rozwiązania dotyczące współpracy zdalnej są nieodłącznie związane z indywidualną pracą studentów\_tek – ich kondycją psychofizyczną, domowymi warunkami pracy i nauki oraz osobistymi strategiami radzenia sobie z pandemiczną rzeczywistością. I tę perspektywę postanowiliśmy uwzględnić w przewodniku poprzez jego podział na dwie części:

- **współpraca,**
- **ja w świecie online.**

Są to dwa kluczowe oblicza wyzwania, przed którym w 2020 roku stanęła cała społeczność akademicka i z którym wciąż mierzy się wiele osób współpracujących w trybie online.

Podkreśliśmy jeszcze, iż **niektóre wątki (kategorie) regularnie powracały w odpowiedziach na kolejne pytania** i były one na tyle silnie manifestowane lub istotne/ciekawe, że podjęto decyzję o przedstawieniu ich w powyższej analizie, nawet jeśli w poszczególnych pytaniach nie uzyskały najwyższych liczebności. **Dobrym przykładem jest powracający i różnie odbierany motyw włączonej/wyłączonej kamerki.** Włączona kamera w różnych kontekstach oznaczała dla respondentów\_tek:


- namiastkę spotkania na żywo,
- wsparcie komunikacji niewerbalnej,

- wsparcie koncentracji przez poczucie „bycia obserwowanym” i skupienie się na jednej rzeczy,
- przejaw kultury osobistej,
- ale też znienawidzony i ograniczający swobodę studenta\_tki obowiązek.

Powyższy przykład z jednej strony wskazuje na podkreślaną już wielokrotnie **różnorodność odpowiedzi**, z drugiej uwypukla **istotę podejmwania w przyszłości (na poziomie systemowym)** pozornie tak błałych tematów jak np. włączanie kamerki w trakcie zdalnego spotkania projektowego lub podczas zajęć akademickich.

Podsumowując, badanie przyniosło wiele ciekawych wniosków i pozwoliło lepiej zrozumieć perspektywę studentów\_tek w odniesieniu do pandemicznej, wirtualnej rzeczywistości. I choć dzięki wdrożonym rozwiązaniom (m.in. powszechny program szczepień) wróciliśmy do szkół i miejsc pracy, a pandemia przestała dominować nad naszą codziennością, to można przypuszczać, że zarówno **w przestrzeni edukacyjnej, jak i w kontekście współpracy grupowej będziemy czerpać z doświadczeń cyfrowych i część wypracowanych praktyk zostanie wdrożona na stałe**. Dlatego warto im się przyglądać, analizować je i wyciągać wnioski, tak aby móc realnie i skutecznie wspierać w tym obszarze społeczność akademicką, jak również każdą inną, która tego potrzebuje.





PRAKTYCZNY

PRZEWODNIK

WSPÓŁPRACA

JEREMIAH



IGA



GABA



OLO



## BRAKUJĄCA BAZA

*Byłem częścią kilkusobowego zespołu, który współpracował zdalnie jeszcze przed pandemią. Dzieliły nas setki kilometrów, mimo to jakoś na siebie trafiliśmy. Postanowiliśmy zrobić coś razem: oddolna inicjatywa, która choć trochę zmieni świat. Każdy z nas wnosił do projektu dość obfity worek doświadczeń i chęci do wspólnego działania. Świadomi wyzwań związanych ze współpracą już pierwsze z zapoznawczych spotkań skończyliśmy refleksją, że powinniśmy porozmawiać o rolach, zasadach, potencjalnych kryzysach i sposobach zarządzania nimi. Kultura, system współpracy, regulamin, kontrakt, baza – zwał jak zwał. Brzmi to dojrzałe i odpowiedzialnie. Przynajmniej w teorii. A w praktyce? Cóż... Lista istotniejszych zadań i tematów stawała się coraz obszerniejsza, ciągle brakowało czasu. Ostatecznie żadna baza nie powstała, wraz ze zbliżającym się finałem sytuacja stawała się napięta (jak to zwykle bywa). Pojawiały się kryzysy, każdy z nas miał swój pomysł na zarządzanie nimi, co tym bardziej potęgowało konflikt. W rezultacie odhaczaliśmy zadania, a emocje tłumiliśmy w sobie, nie wiedząc, jak o nich rozmawiać w tym groenie. Brakowało możliwości posłużenia się argumentem: popatrz, przecież się umówiliśmy. W końcu się spotkaliśmy i zrobiliśmy to, co było do zrobienia. Projekt wyszedł. Bardzo dobrze wyszedł, ale zespół się rozszedł i więcej nie spotkał.*

## TROCHEŃ TEORII

Bez bazy ani rusz. To znaczy: można iść przed siebie, ale w wypadku zabłądzenia brak narzędzi nawigacyjnych czy bezpiecznego miejsca, w którym można się schronić, nie ułatwia powrotu na właściwe tory. W zespołach spotykają się przeróżne osoby, które mają odmienne przyzwyczajenia, preferencje, cele, usposobienia. Aby współpraca była współpracą, trzeba ją rozpocząć od poszukiwania tego, co wspólne (jak sama nazwa wskazuje). A jeśli o wspólnym mowa: dla tego i wszystkich kolejnych rozdziałów wspólne będą pewne wątki. Podczas omawiania zagadnienia bazy zarysujemy poszczególne kwestie, które rozwiniemy w kolejnych rozdziałach.

### ZACZYNAMY OD POCZĄTKU, CZYLI OD BAZY

W naszym rozumieniu baza to spisanie wszelkich zasad pracy w danym zespole, nad określonym projektem. SPISANIE: czarno na białym, fioletowo na pomarańczowym czy jeszcze inaczej. Kolory i nazewnictwo (kontrakt, umowa, regulamin, kanwa itd.) są dowolne. Ważne, aby na podstawie wypowiedzi wszystkich członków\_kiń zespołu powstało coś trwałego, dotyczącego wszelkich aspektów współpracy. Coś, do czego będzie można się odwołać na każdym etapie projektu.

### GDZIE (LUB W CZYM) PRZEWAŻNIE JEST PROBLEM?

Najczęściej i najprościej: w braku bazy. A dokładniej? W braku czasu, chęci lub potrzeby jej stworzenia. Wiele zespołów pomija ten krok i od razu koncentruje się na działaniu. Co gorsza, część z nich robi to świadomie! Nieświadomym niewiedzę należy wybaczyć i zaprosić do nadrobienia zaległości, co niniejszym czynimy.

Za inspirację do stworzenia tego rozdziału posłużyła nam między innymi wypowiedź pochodząca z przeprowadzonego przez nas badania. Pojawiło się w niej kilka wątków wartych przedyskutowania właśnie podczas tworzenia bazy. Poniższy cytat dotyczy sposobów radzenia sobie z wyzwaniami współpracy zdalnej.

*Jasno zdefiniowane zadania i odpowiedzialności, regularne spotkania celem omówienia postępów pracy, cała metodologia zarządzania projektami i umiejętności komunikacyjne.*

Student\_ka psychologii, III rok

## BAZA TO NIE TYLKO PODZIAŁ ZADAŃ

Aby projekt wyszedł, a zespół się nie rozszedł, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii. Oto lista potencjalnych obszarów, o których warto porozmawiać przed rozpoczęciem realizacji projektu:

- **Cele i motywacje** – dlaczego i po co tu jesteśmy? Jakie cele indywidualne i grupowe przed sobą stawiamy?
- **Zasady współpracy** – jak definiujemy owocną współpracę? Co sprawi, że będzie nam się dobrze pracowało? Co może stanąć na przeszkodzie realizacji celów? Kategorie zasad, które warto brać pod uwagę:
  - **pozytywne** – to, co robimy, np. angażujemy się, integrujemy się, szanujemy się, słuchamy się, jesteśmy szczerzy, jesteśmy odważni, myślimy krytycznie itp.
  - **negatywne** – to, czego unikamy / nie robimy, np. nie spóźniamy się, nie przekrzykujemy się, nie znikamy w trakcie spotkania w telefonie lub zakładkach przeglądarki.
- **Sankcje** – to, co robi grupa, gdy ktoś nie przestrzega zasad, lub jakie konsekwencje ponosi ta osoba. Dobrze zwrócić uwagę na fakt, iż nie operujemy pojęciem kary – jest to nieprzypadkowy zabieg. Po co potęgować negatywne skojarzenia? Oto przykład: jeśli ktoś notorycznie wchodzi w zdanie innym osobom, konsekwencją może być konieczność przeprowadzenia trzyminutowego monologu na niedorzeczny temat (np. cechy wspólne zwierząt parzystokopytnych i urzędzeń AGD).
- **Rytuały grupowe** – co ponad zasady? Mamy tu na myśli pozytywne scenariusze, wspólne czynności, które korzystnie wpływają na atmosferę w grupie; pewnego rodzaju sekwencje kluczowych działań, np. rozpoczynanie spotkania od powiedzenia sobie komplementu lub krótka seria ćwiczeń oddechowych po spotkaniu. Warto zadbać także o integrację, np. wysyłanie sobie zdjęć ze spaceru czy łączenie się online w celu wypicia wspólnej kawy/herbaty.



- **Zasady i narzędzia komunikacji** – gdzie, kiedy, jak i o czym ze sobą rozmawiamy? Chodzi między innymi o wybór konkretnego narzędzia/platformy, a także: oczekiwany czas odpisywania na wiadomości, częstotliwość i sposób opiniowania rezultatów pracy, metody zarządzania konfliktem, integrację.
- **Organizacja spotkań** – jak przebiega modelowe spotkanie grupowe? Jaką formę spotkań preferujemy? Jak często je organizujemy?
- **Określenie funkcji, ról i podział odpowiedzialności.**
- **Harmonogram projektu i kamienie milowe.**

👁️ KULAWA KOMUNIKACJA

👁️ SYMBOLICZNE SPOTKANIE

👁️ FERALNE FUNKCJE

👁️ ZLEKCEWAŻONE ZARZĄDZANIE

#ZDALNIE

○○○

ODSŁONA ONLINE

Rzeczywistość wirtualna wymaga od nas uwzględnienia kilku dodatkowych zagadnień:

- **Netykieta i kwestie techniczne** – np. oprogramowanie, z którego będziemy korzystać do organizacji spotkań, kwestia internetu i sprzętu, włączanie kamery i mikrofonu, sygnalizowanie chęci zabrania głosu.
- **Czas pracy** – w formie zdalnej trudniej jest kontrolować czas pracy. Aby nie oddawać się jej bez końca, warto ustalić, w jakich porach dnia jesteśmy dostępni.

👁️ SYMBOLICZNE SPOTKANIE

👁️ BRAKUJĄCY BALANS

## STAWIAMY NA SZCZEROŚĆ!

Musimy coś uczciwie przyznać. Żeby nie było tak kolorowo, winne jesteśmy pewne dopowiedzenie: wokół bazy rodzą się różne problemy. Nie oznacza to jednak, że nie warto jej opracowywać!

## JAKIE BŁĘDY NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIAMY?

1. Stworzony zespołowo, oszałamiający regulamin ląduje w zakamarkach niepamięci. Nie uwzględniamy go w dalszych działaniach, nie respektujemy ustaleń.

2. Zbyt restrykcyjnie podchodzimy do wypracowanej umowy. Na każdym kroku rozliczamy się z każdego punktu. Takie zachowanie może prowadzić do pogorszenia jakości współpracy i atmosfery w zespole. Pamiętajmy: każdy ma prawo mieć gorszy dzień, zapomnieć o jakimś ustaleniu. Jeśli powtarza się to notorycznie, wtedy warto o tym porozmawiać i przypomnieć o konsekwencjach. Ten wspólny zapis powinien być przecież źródłem porozumienia, a nie kością niezgody, wszak dobrze wiemy: „zgoda buduje, niezgoda rujnuje”.
3. Zdarza się, że kontrakt jest nieadekwatny do projektu – zasady są zbyt ambitne lub trywialne, cele niemożliwe do spełnienia.

Do tworzenia bazy i jej wykorzystywania trzeba podejść ze zdrowym rozsądkiem, a jeśli coś nie działa – należy do niej wracać i być może modyfikować. Nie można dopuścić do tego, żeby czas poświęcony na jej opracowanie poszedł na marne.

Mimo że może się to wydać oczywiste, na wszelki wypadek wolimy przytoczyć cztery podstawowe zasady pochodzące z naszego autorskiego **Kodeksu Tworzenia Baz** (podobne kodeksy pojawią się jeszcze w kolejnych rozdziałach).

1. Bazę należy wypracować na podstawie wypowiedzi i przemyśleń wszystkich członków\_kiń zespołu, bez wyjątku! Jeśli znajdzie się osoba, która nie zabrała głosu w dyskusji, należy poprosić ją o uzasadnienie i ustosunkowanie się do opinii pozostałych uczestników\_czek spotkania.
2. Jednostkom zdradzającym cechy przywódcze bezwzględnie zabrania się narzucania zasad współpracy pozostałym osobom. Partycypacja i demokracja w tym przypadku są kluczem do sukcesu.
3. Każdy z opracowanych punktów należy wnikliwie omówić, spisać i najpierw indywidualnie, a następnie kolektywnie zaakceptować.
4. Całość należy opatrzyć podpisami wszystkich osób uczestniczących w spotkaniu. Jeśli dana jednostka ma wątpliwości względem któregoś z punktów, kategorycznie zabrania się składania podpisu. W takich okolicznościach konieczne jest niezwłoczne podjęcie rozmowy na temat elementów spornych i dążenie do znalezienia kompromisu.

## A TERAZ PO LUDZKU!

Zespołowe budowanie bazy to idealna okazja do integracji grupy. Może przyjąć formę warsztatu, swobodnej rozmowy lub projektowej rozgrzewki. Chodzi o to, aby się poznać (również na nowo, jeśli się już znamy). Atmosfera takiego spotkania jest niezwykle istotna, warto o nią zadbać. Wspólny start daje poczucie bezpieczeństwa i komfortu. Możemy mniej więcej wyobrazić sobie to, co przed nami, i mieć aktywny udział w kreowaniu tej wizji. Rzecz jasna, nie wszystko da się przewidzieć. Niemniej jeśli przygotujemy się na możliwe okoliczności, łatwiej odnajdziemy się w konkretnych sytuacjach. Warto minimalizować ryzyko, przewidywać, zapobiegać. My także zapobiegamy i właśnie dlatego poruszamy ten temat, a także dzielimy się praktycznymi podpowiedziami.

# MĄDRZE MÓWI

Agnieszka Pełka-Szajowska  
menadżerka i psycholożka, edukatorka, trenerka biznesu,  
właścicielka firmy thinkAHEAD, ekspertka Concordia Design

Oto moje podwójne #1 dotyczące pracy w zespołach.

## #1 w warstwie relacji:

Psycholog Amy Edmondson zajmuje się poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o to, co stanowi o dobrych zespołach. Radzi, aby w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na bezpieczeństwo psychologiczne. W dużym skrócie chodzi o wypracowanie atmosfery otwartości i zaufania. Stworzenie takich norm grupowych w zespole, aby każdy czuł się dobrze i na tyle swobodnie, by rzucać pomysły (np. z kosmosu), zadawać pytania (nawet te głupie w jego odczuciu), mówić o swoich obawach, wątpliwościach lub dzielić się tym, że coś nie wyszło (z powodu popełnionych błędów). Dla mnie jest to zadanie pytania o to, co musiałyby się zdarzyć, abyśmy czuli się ze sobą OK (i co to „OK” oznacza). Jedna z osób w moim zespole powiedziała kiedyś: „Dajecie mi poczucie, że jesteśmy w tym razem i że wszyscy za jednego, jeden za wszystkich”. To było OK!

## #1 w warstwie procesu:

Jeśli potrzebujecie kanwy zespołu, jej wzory dostępne są za darmo na wirtualnych tablicach. Wpiszcie hasło team canva w programach Mural, Miro lub w Google. Przyjrzyjcie się gotowym propozycjom do wypełnienia, skorzystajcie z pytań pomocniczych.

## Prawdy kanwy, czyli dlaczego warto:

- Buduje wzajemne porozumienie i uspójnia Wasze „definicje”. Daje przestrzeń na „ja” (na start każdy uzupełnia ją indywidualnie) i „my” (omawiacie wyniki).
- Początkowo jej tworzenie zajmuje 30–45 minut (co projekt idzie szybciej!). To czasowa inwestycja, a tak naprawdę: oszczędność. W przyszłości nie będziecie tracić minut na dyskusję np. o tym, co zrobić, gdy ktoś nie dowozi lub dowozi niewystarczająco.
- Musi żyć, pro forma nie wchodzi w grę. Co spotkanie pytajcie o propozycje zmian, udoskonalień. Modyfikujcie wedle konieczności!
- Jest dla Was, nie wy dla niej. Gdy odnosicie się do gotowych wzorów, pamiętajcie o ich dostosowaniu do Waszych potrzeb. Dla mnie najważniejsze pola to te, które dotyczą ról, osobistych motywacji, zasad pracy i reguł feedbacku.

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

OBY WAM BAZY  
NIGDY NIE ZABRAKŁO!

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE

### POMYŚL O SOBIE

Aby stworzyć dobrą bazę zespołową, warto wiedzieć, jakie są nasze indywidualne potrzeby i postulaty. Na podstawie swoich dotychczasowych doświadczeń pracy zespołowej spróbuj dokończyć następujące zdania:

- **Najlepsza współpraca** przy projekcie, której doświadczyłem\_łam, to...
- **Najgorsza współpraca** przy projekcie, której doświadczyłem\_łam, to...
- **Podczas pracy w zespole:**
  - lubię, gdy...
  - nie lubię, gdy...
  - chciałbym/chciałabym, aby...
- **W moim wymarzonym zespole:**
  - trzeba...
  - można...
  - nie należy...
  - nie wolno...

## PODPOWIEDŹ 2

#ZESPOŁOWO

### STWÓRZCIE WSPÓLNĄ BAZĘ

Gdy znacie już swoje indywidualne oczekiwania i preferencje, można przystąpić do wspólnego tworzenia bazy. W jaki sposób?

## Porozmawiajcie ze sobą

- **Rozgrzewka** – porównajcie odpowiedzi na pytania indywidualne z poprzedniego ćwiczenia. Możecie losować zagadnienia i kolejno odpowiadać albo przepisać odpowiedzi na kolorowe karteczki i przyklejać w widocznym miejscu lub też pracować we wspólnym dokumencie online. Pamiętajcie: nie każdy da na początku współpracy odwagę, by na forum wygłaszać swoje postulaty. Forma anonimowa jest czasami dobrym punktem wyjścia. Swoją drogą: czy są elementy, które się powtarzają? Co łączy Wasze oczekiwania?
- **Do sedna** – pamiętajcie także o rozmowie na temat elementów wymienionych w części teoretycznej (zasad, rytuałów, narzędzi, spotkań, komunikacji itd.). **UWAGA** (głównie dla dociekliwych): zagadnienia te szerzej opisane są w kolejnych częściach publikacji.
- **Na koniec** – podsumujcie wspólne wartości, cele, oczekiwania, zasady. Sformułujcie finalne postanowienia i upewnijcie się co do tego, że każda z osób utożsamia się z ich brzmieniem.

- 👁️ KULAWA KOMUNIKACJA
- 👁️ FERALNE FUNKCJE
- 👁️ ZLEKCEWAŻONE ZARZĄDZANIE
- 👁️ SYMBOLICZNE SPOTKANIE

## Nadajcie założeniom rzeczywistą postać

Ustalone zasady zapiszcie, narysujcie czy utwórzcie w formie filmowej. Możecie eksperymentować! To bardzo ważne, aby nadać im rzeczywistą postać. Pod finalnym rezultatem każda z osób powinna się podpisać lub w inny sposób wyrazić aprobatę. Ten uroczysty (a być może nieco zabawny) rytuał z pewnością będzie ważnym spoiwem tworzonego zespołu.

## Zadbajcie o dostęp

Łatwy dostęp do bazy jest niezmiernie istotny. W przypadku współpracy zdalnej sprawdzi się wspólny dokument tekstowy lub arkusz w programie do współdzielenia pracy (np. Miro). Ważne, aby w każdym momencie można było z łatwością spojrzeć na ustalenia i odwołać się do nich.

## PODPOWIEDŹ 3

#ZESPOŁOWO

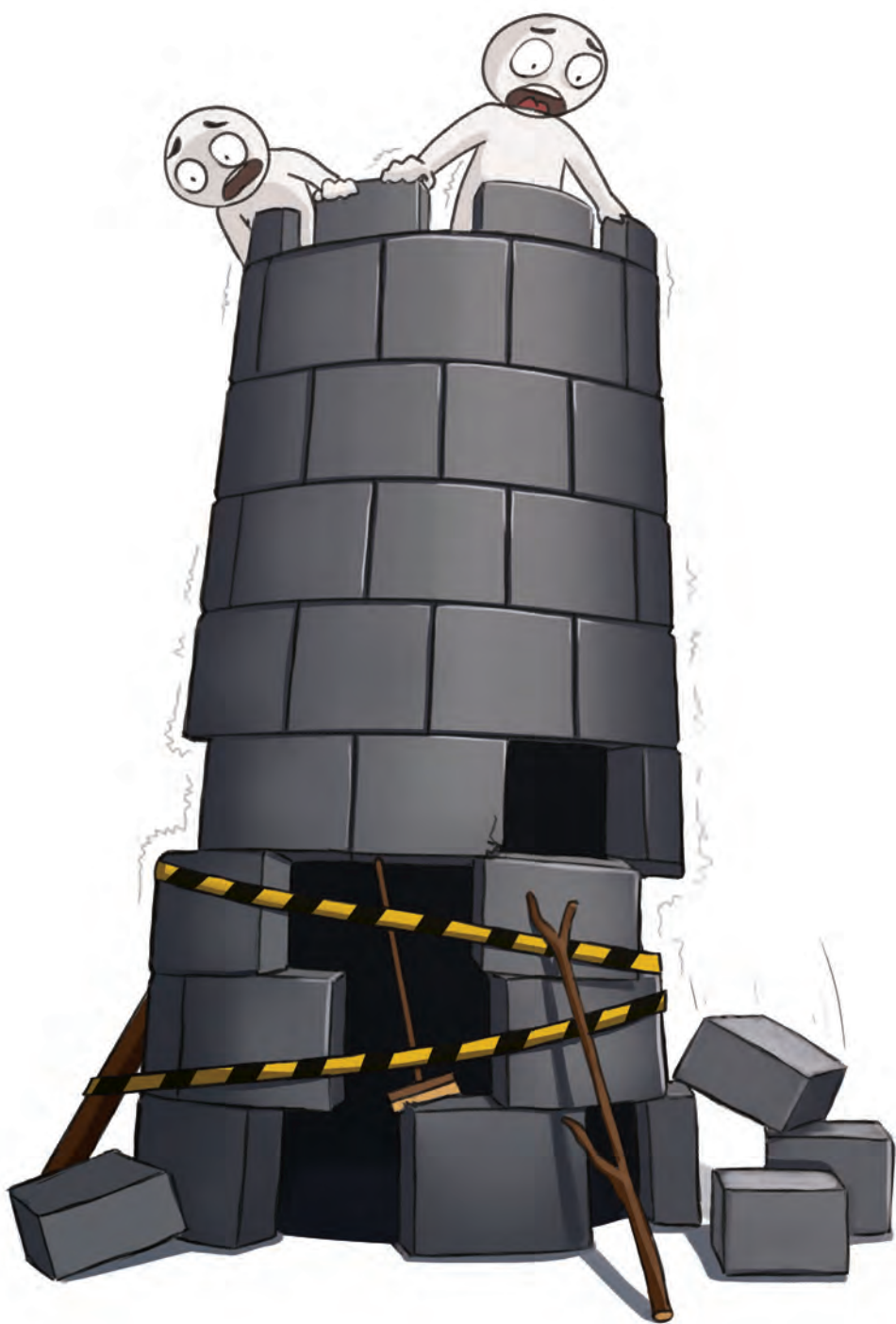
### BAZA, BAZA, NIECH ŻYJE, ŻYJE WAM!

Nie sztuką jest stworzyć piękny dokument na start (choć nie podważamy istoty tego przedsięwzięcia). Sztuką jest wcielić go w życie i zadbać o to, żeby służył produktywnej współpracy. Stąd też polecamy trzymanie się następujących zasad:

- Podczas pracy nad projektem sprawdzajcie na bieżąco, czy spisane zasady są przestrzegane. Jeśli tak – wspaniale, możecie sobie pogratulować! Jeśli nie – zastanówcie się, z czego to wynika. Może warto przeformułować pierwotne ustalenia?
- No właśnie... Przeformułować! Pamiętajcie, że baza może ewoluować. Być może pewne punkty stracą na aktualności, a inne objawią się Wam dopiero podczas pracy. Pamiętajcie o elastyczności i dostosowywaniu się do panujących okoliczności projektowych. Przedyskutujcie zmiany, bądźcie gotowi na ich wprowadzanie. Wszystko po to, by baza wiernie Wam służyła, a nie w kącie tkwiła.
- Wyznaczcie w projekcie konkretny czas na rozmowę o tym, czy trwacie w postanowieniach (np. raz w miesiącu lub pod koniec poszczególnych etapów pracy). Potraktujcie temat na poważnie, z otwartością i szacunkiem – to naprawdę się opłaci!
- O przestrzeganie kontraktu można (a nawet należy) dbać wspólnie. Każda osoba w zespole jest odpowiedzialna za jego przetrwanie. Możecie dodatkowo wyznaczyć Strażniczkę lub Strażnika Bazy, czyli osobę, która będzie szczególnie uwrażliwiona na tę kwestię. Czy w Waszym zespole jest ktoś, kto mógłby pełnić taką funkcję?

👁 FERALNE FUNKCJE





## ZLEKCEWAŻONE ZARZĄDZANIE

*Gdy słyszę o zarządzaniu projektem, nie potrafię powstrzymać uśmiechu. Jestem w stanie na jednym oddechu o 3 w nocy wymienić zasady i plusy wynikające z umiejętnego kontrolowania procesu. Znam Trello, Asanę i inne podobne narzędzia. Znam od dawna, a używam... sporadycznie. Chyba po prostu każdorazowo wychodzę z założenia, że szkoda na to czasu. Pamiętam jeden z grupowych projektów, który był kwintesencją nieumiejętnego zarządzania. My: młodzi, ambitni, na II roku przekonani o swojej wyjątkowości. Niepotrzebne nam były żadne platformy i wspólne tablice. Postawiliśmy przed sobą ambitny cel, ale kompletnie nie zarysowaliśmy drogi do jego osiągnięcia. Zapomnieliśmy też o dość istotnej zmiennej, jaką był czas. Poszczególne etapy pracy? Nigdy w życiu. Robiliśmy to, co wydało się akurat potrzebne. Podczas przygotowywania finalnej prezentacji zdaliśmy sobie sprawę, że brakuje nam wielu elementów (np. researchu, co w kontekście już opracowanej, autorskiej koncepcji było nieco martwiące). Na szczęście okazało się, że podobny projekt został zrealizowany we Włoszech, więc całkiem daleko. Tak, ostatnia noc była gorąca. A właściwie... lodowata. Lodówka w mieszkaniu kolegi odpowiadającego za przygotowanie wizualizacji spowodowała jakieś zwarcie i na kilka godzin został bez prądu. Bardzo chciałem i nadal chcę mu wierzyć, że tak rzeczywiście było. Jakie wnioski wyciągnąłem z tego doświadczenia? Nigdy nie ufaj lodówce! A tak poważnie, prawdopodobnie zamiast stresem i kryzysem lepiej zarządzać projektem.*

## TROCHEŃ TEORII

Choć nieczęsto nazywamy to wprost, w życiu codziennym nieustannie zarządzamy: wydatkami, aktywnościami, relacjami. Mobilizujemy samych siebie do pracy lub przyznajemy sobie zasłużony odpoczynek. Planujemy, kiedy spotkamy się z przyjaciółmi i co będziemy robić. Tego typu przykłady możemy wymieniać w nieskończoność. Choć bez zarządzania ani rusz, w kontekście współpracy często lekceważymy ten aspekt. Kiedy zarządzanie projektem leży i kwiczy, prędzej czy później leżymy i kwiczymy również my.

## ODPOWIEDNIA PERSPEKTYWA

Kiedy słyszymy słowo „zarządzanie”, wielu z nas od razu przed oczyma ma poważne inicjatywy z panem lub panią prezes na czele. Korporacje, firmy, linie produkcyjne... Owszem, to właśnie tam zrodziły i rozwijały się najpopularniejsze teorie zarządzania.

Umiejętności planowania, organizowania i wdrażania sprawdzają się jednak nie tylko w działalności biznesowej, lecz także w innych obszarach, a zwłaszcza w pracy projektowej. A projektem wcale nie musi być odpowiedzialne zadanie w stylu pracy zaliczeniowej na studia. To również zorganizowanie urodzinowej imprezy niespodzianki lub przygotowanie na kolację oryginalnego (w perspektywie studenckiej także taniego!) dania autorskiego.

Mądre głowy o projekcie mówią i piszą tak:

*Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi. Przez tymczasowość należy rozumieć więc, iż każdy projekt ma swój początek i koniec.*

PMI (Project Management Institute)

## POCZĄTEK I KONIEC, ŚRODEK TEŻ

Od czego należy rozpocząć zarządzanie projektem? Od dobrego planu! Oczywiście możemy działać na zasadzie: „jakoś to będzie”, ale wówczas niebezpiecznie (i nierzadko niezauważenie) zbliżamy się do scenariusza z serii: „postawiliśmy przed sobą ambitny cel, ale kompletnie nie nakreśliliśmy drogi do jego osiągnięcia”, a to, jak wiemy z przytoczonej historii i własnych doświadczeń, do niczego (dobrego) nie prowadzi.

Zarządzanie projektami to głównie planowanie drogi, uwzględnianie różnych etapów i kątów nachylenia (raz ostre podejście, raz chwila odpoczynku). A skoro o etapach mowa... Ile mądrych głów, tyle podejść do zagadnienia. Kontynuując myśl PMI, przybliżamy jedną z najstarszych koncepcji autorstwa tego międzynarodowego stowarzyszenia (opublikowaną po raz pierwszy w 1996 roku, a rozwijaną i aktualizowaną do dziś).

**Standard PMBOK** (ang. Project Management Body of Knowledge) definiuje **cykl życia projektu** za pomocą podziału na następujące fazy:

1. inicjowanie projektu,
2. planowanie projektu,
3. wykonanie oraz kontrolowanie projektu,
4. zamykanie projektu.

## ESENCJA

Aby zmierzyć się z tym niewątpliwie rozbudowanym zagadnieniem, na następnych stronach zebraliśmy najważniejsze aspekty i zagrożenia dotyczące czterech wspomnianych faz. Lektura problemów wskazanych przez respondentki\_tów tylko upewniła nas, że warto pochylić się nad tym obszarem.

*Często brak sprecyzowanego podziału pracy na początku projektu skutkuje opóźnieniem i brakiem wykonania zadania. [...] Nie mamy poczucia upływającego czasu, więc nie zaczynamy pracy nad projektem.*

Student\_ka psychologii, II rok

## 1. CZAS NA PIERWSZY KROK

### INICJOWANIE PROJEKTU

Początek, punkt startowy, w którym rozpoczynamy przygodę z naszym projektem. Ekscytujący moment! Spotykamy się i podejmujemy decyzję: tak, zrobimy TO razem! Wtedy określamy też, co owo „to” znaczy, innymi słowy: tworzymy wstępną koncepcję projektu (czasem w formie „Karty projektu”). Nauczeni doświadczeniem, pamiętamy równocześnie, że może się ona zmienić w toku kolejnych działań. To dobry czas na rozpoczęcie pracy nad znaną i lubianą, wnikliwie opisaną bazą.

👁️ BRAKUJĄCA BAZA

#### Najczęstsze trudności

i niedociągnięcia dotyczące tej fazy:

1. Brakuje nam zgodności co do tego, jaki projekt chcemy wspólnie zrealizować.
2. Kieruje nami niepohamowany entuzjizm – który sam w sobie nie jest niczym złym. Gorzej, jeśli po rozpoczęciu działań i zetknięciu się z prozą projektowego życia zamieni się on w słomiany zapał.
3. Brakuje nam bazy! Tak, wiemy, że o tym było już wcześniej. Bazowe przykazania warto powtarzać do skutku!

## 2. ROZGRZEWKĄ

### PLANOWANIE PROJEKTU

Dla umysłów analitycznych i myślących strategicznie jest to etap najważniejszy i ubóstwiany. Dla urodzonych aktywistów, klasycznych Lokomotyw (aktywistów\_tek) – moment nudny, żmudny, trudny do przetrwania. W każdym razie to on stanowi klucz do owocnego działania. Pytanie z dedykacją dla miłośników struktury i porządku: co możemy zaplanować? Odpowiedź jest prosta i raczej przewidywalna: w zasadzie wszystko!

Poniżej przedstawiamy kluczowe elementy, które warto uwzględnić.

▣ **PODSTAWY  
ZARZĄDZANIA  
PROJEKTAMI.  
METODY  
I PRZYKŁADY**

R. Walczak,  
Wydawnictwo Difin,  
Warszawa 2014.

## CELE

- Podstawowym zagadnieniem związanym z zarządzaniem projektem jest niepodważalnie określenie jego planowanego rezultatu lub planowanych rezultatów. Quo vadis? Do czego dążymy? Co chcemy osiągnąć? Konkretnie i precyzyjnie sformułowane cele potrafią być siłą napędową projektu i motywatorem w chwilach zwątpienia.
- Formułując cele, warto pamiętać, aby spełniały one tzw. **regułę SMART**:
  - **S** (ang. *specific*) – jednoznacznie sformułowane, zawierające konkretny przekaz;
  - **M** (ang. *measurable*) – mierzalne, można liczbowo wyrazić ich efekty (np. w kolejnym rozdziale maksymalnie dwa razy odwołamy się do bazy);
  - **A** (ang. *achievable*) – osiągalne, możliwe do zrealizowania;
  - **R** (ang. *relevant*) – istotne, powinny być ważnym krokiem na przód, stanowić określoną wartość;
  - **T** (ang. *time bound*) – zaplanowane w czasie, z wyznaczonym, ostatecznym terminem realizacji.
- Dobrze by było, gdyby projekt miał jeden cel główny oraz kilka celów szczegółowych, w zależności od ilości i złożoności problemów, z którymi trzeba się będzie zmierzyć w procesie jego realizacji.
- W ramach pracy nad celami projektu warto określić nie tylko to, z jakich powodów i dla jakich rezultatów go realizujemy, lecz również (a może nawet przede wszystkim) dla kogo. Kto jest **odbiorcą**? Do kogo skierowane będą nasze działania? Kto i jak na nim skorzysta? W przypadku projektów zaliczeniowych najoczywistsza odpowiedź to: wykładowcy\_czynie. My jednak zachęcamy, aby na realizowane projekty patrzeć przez pryzmat misji i pytania: komu nasze działania mogą pomóc? Co mogą przynieść światu? Warto mieć taką szerszą perspektywę, nawet jeśli ostatecznie projekty zatrzymają się na etapie koncepcji, wymaganej do zaliczenia danego przedmiotu.

## CZAS A ZADANIA

◁ **FERALNE FUNKCJE**

- Kolejny krok to przełożenie celów na działania. A dokładniej – konkretne zadania przypisane do konkretnych, odpowiedzialnych za nie osób.

- Zadania powinny mieć jasno określone terminy realizacji.
- Są zadania ważne i ważniejsze. O tych drugich często mówimy kamienie milowe – czyli punkty zwrotne w projekcie, kluczowe momenty, które wyznaczają konkretną ścieżkę do realizacji celu. Żeby je określić, konieczne jest przygotowanie harmonogramu projektu. To nic innego jak wyróżnienie poszczególnych etapów i umieszczenie zadań projektowych na osi czasu.
- Choć zadania mają być konkretne, to nie oznacza, że muszą być złożone, górnolotne i przytłaczające. W tym przypadku warto twardo stąpać po ziemi, krok po kroku. Doskonale oddaje to obrazowa metafora jedzenia słonia (lub arbuza) kawałek po kawałku. Im mniejsze i precyzyjniejsze zadania przed nami, tym większa szansa na ich wykonanie. To oznacza równocześnie zredukowanie ryzyka odkładania realizacji danych zadań w nieskończoność (z obawy przed ich skomplikowaniem). Mniejsze zadania szybciej realizujemy, co sprawia, że w trakcie projektu rośnie lista tych zrealizowanych, co jest powodem do dumy i źródłem satysfakcji.
- Zadania są jak ubrania. By dobrze nam służyły, należy je odpowiednio przechowywać. Szafa lub garderoba, a w niej: koszulki, spodnie, marynarki itd. Jedne wymagające prasowania, inne gotowe do założenia. Trzeba zachować podział na pory roku, wiedzieć, co gdzie leży: pod ręką to, po co sięgamy najczęściej. Dodatkowo: nie warto tracić miejsca na to, w czym nie chodzimy. Niepotrzebnych ciuchów czym prędzej należy się pozbyć. Przechowalnia powinna być tak zorganizowana, by każdy z łatwością mógł się w niej odnaleźć i w okamgnieniu podrzucić nam jeansy, których zapomnieliśmy wziąć do łazienki. Przechowalnia zadań może przyjąć różne formy (konkretne narzędzia podpowiemy w części praktycznej).

## ZASOBY

- Planowanie zasobów projektu można porównać do tworzenia listy zakupów – zasoby to wszystko, co jest potrzebne do osiągnięcia celów projektu, a czego brak spowodowałby niewykonanie planu.

### Podstawowe zasoby to:

- **Ludzie** (zarówno nasz zespół, jak i potencjalni partnerzy i sprzymierzeńcy, którzy mogą wesprzeć nasz projekt).

- **Narzędzia** (materiały, urządzenia oraz ewentualne zasoby finansowe).
- **Zasoby niematerialne** (wiedza, umiejętności, kompetencje).
- Ważnym elementem na etapie planowania działań jest określenie, jakie zasoby będą nam potrzebne, a następnie: które z nich już dziś posiadamy, a które będziemy musieli pozyskać. To odpowiedź na dwa kluczowe pytania: kto lub co pomoże nam w zrealizowaniu naszego celu? Czego powinniśmy się dowiedzieć lub nauczyć?

## KRYTERIA SUKCESU

- Z założenia projekty robimy po to, by się udały. Po czym jednak poznamy, że faktycznie odnieśliśmy sukces, a zakładane cele zostały zrealizowane? Warto określić tzw. kryteria sukcesu.
- Mogą one dotyczyć różnych wskaźników. Trzy kluczowe obszary to:
  - „żelazny trójkąt” każdego projektu – czyli czas trwania, jakość i budżet (jeśli finanse występują w naszym projekcie);
  - korzyści po stronie zespołu projektowego (np. zadowolenie ze współpracy, jakość komunikacji w zespole);
  - satysfakcja po stronie odbiorców projektu.

## PRZECIWNOCI

- Każdy projekt to niewątpliwie nie tylko blaski, ale również cienie, na które warto być wcześniej przygotowanym. To pewne, że w naszym wspólnym działaniu pojawią się blokady i kryzysy, pytanie tylko, kiedy i z jakich powodów. Zarządzanie możliwym ryzykiem to jedno z kluczowych elementów dobrego projektu.
- Istotne w planowaniu jest zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń, czyli odpowiedź na pytanie: co w naszym projekcie może pójść nie tak? A następnie wspólne zastanowienie się nad tym, co zrobimy, żeby temu zapobiec.



## KOMUNIKACJA

→ W kolejnych rozdziałach będziemy niejednokrotnie podkreślać, jak ważna jest komunikacja. Tu zaznaczymy tylko, że aby nie była kulawa, możemy ją odpowiednio zaplanować, zarówno pod względem zasad, którymi będziemy się kierować, jak i narzędzi, za pomocą których będziemy się komunikować.

👁️ KULAWA  
KOMUNIKACJA

### Najczęstsze problemy fazy planowania:

1. Rezygnujemy z tego etapu, tłumacząc się zbyt wieloma niewiadomymi. Zamiast ustalić i zaplanować to, na co możemy mieć wpływ, poddajemy się na starcie.
2. Brakuje wyraźnej wizji tego, co jako zespół chcemy osiągnąć – wiele projektów kończy się porażką, bo ich cele były niejednoznaczne, niewystarczająco sprecyzowane. W rezultacie jedni uważają, że wszystko się udało, inni dochodzą do wniosku, że przecieŜ wcale nie na tym nam zależało.
3. Nieumiejętnie planujemy terminy, a zadania są nierealistyczne: zbyt górnotne lub niezbyt ambitne – plan szybko zaczyna się sypać, a motywacja do jego realizacji spada.
4. Nie opracowujemy wspólnie planu działania albo zapominamy o tym, że powinien być spójny i łatwo dostępny dla wszystkich osób pracujących nad projektem. Plan jest chaotyczny, a zadania nieprecyzyjne i pochowane w głowach poszczególnych członków zespołu.
5. Nie dokonujemy podziału na etapy, pomijamy określenie kamieni milowych i opracowanie mierników sukcesu. A potem nie wiemy, kiedy i co świętować!
6. Nie dbamy o kluczowe zasoby niezbędne do realizacji projektu – nie uwzględniamy tego aspektu w fazie planowania, a potem borykamy się z niedoborami.
7. Nie opracowujemy planów awaryjnych: wersji B, C, a czasem nawet F. Później działamy, potykamy się i przyklejamy plasterki na poważne rany. Dobrze wyposażona apteczka to podstawa!
8. Wychodzimy z założenia, że komunikacja to coś, co dzieje się samo. Generalnie rzecz ujmując, tak właśnie jest. Czasem jednak bez odpowiedniego planowania możemy utrudnić działanie (jej i sobie).

Jak powiedział Dwight D. Eisenhower: „**Plan jest niczym, planowanie jest wszystkim**”. Żeby skutecznie zarządzać projektem, nie wystarczy jedynie sporządzić planu i powiesić go w ramce na ścianie (także wirtualnej). Należy go przede wszystkim wcielić w życie, stale monitorować i elastycznie zmieniać wraz z rozwojem projektu. Tym samym przechodzimy do kolejnego etapu...

### 3. GOTOWI DO STARTU? START!

#### WYKONANIE ORAZ KONTROLOWANIE PROJEKTU

##### DZIAŁANIE

## PROJEKT PROKRASYNACJA

Mamy plan, w końcu możemy zacząć działać! I choć teoretycznie nie możemy doczekać się tej fazy, to nierzadko trudno nam zabrać się do realizacji projektu. Szczególnie kiedy termin (jeszcze) nie goni. Często wtedy wpadamy w sidła prokrastynacji i zamiast działania mamy fazę odkładania.

**Lekcja nr 1:** działamy, a nie gadamy! To znaczy: działamy zaraz po tym, jak już wszystko przegadamy.

##### PRIORYTETY

**Lekcja nr 2:** co robić, aby zrobić i przy okazji nie zwariować? Nadmiar zadań, obowiązków i presja czasu mogą być przytłaczające. Tutaj oprócz dobrego planu przydają się właściwe, określane na bieżąco priorytety. Z pomocą przychodzi ponownie generał Eisenhower, który proponuje nam **słynną macierz**.

WAŻNE I PILNE	WAŻNE I NIEPILNE
NIEWAŻNE I PILNE	NIEWAŻNE I NIEPILNE

→ Rys. 2. Macierz Eisenhowera  
Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy znamy to uczucie niepewności wywołane wizją zbyt dużej liczby zadań do wykonania. Gdy przytłoczy nas nadmiar pracy, wypełnijmy tę prostą formatkę. Pogrupowanie zadań pozwoli nam wziąć oddech i uspokoić skołatane ze stresu serce. Czas na porządkę (sprzątnięcie podobno odpręża): każde zadanie należy włożyć do odpowiedniej szuflady. Co nam to daje? Z pewnością ułatwia decyzję, które z zadań należy wykonać w pierwszej kolejności, które warto delegować lub odłożyć na później, a które z nich w ogóle usunąć z naszego planu działania.

## MONITOROWANIE

**Lekcja nr 3:** monitorujemy proces i zapobiegamy problemom, zanim będzie za późno! Monitoring pokazuje nam różnicę pomiędzy tym, co zostało zaplanowane, a tym, co faktycznie osiągnęliśmy. Pozwala nam również wyciągnąć wnioski i wprowadzić modyfikacje, jeśli projekt się zmienia lub coś nie idzie po naszej myśli. W zarządzaniu trzeba nie tylko przygotować plan, lecz także elastycznie dostosowywać się do zmian oraz radzić sobie z problemami. Gdy kontrolujemy postępy prac, a przy tym na bieżąco otrzymujemy informacje zwrotne w zespole, trzymamy rękę na pulsie i jesteśmy w ciągłej gotowości na ewentualne wyzwania.

👁️ KULAWA  
KOMUNIKACJA

### Najczęstsze problemy tej fazy:

1. Za dużo gadamy, czyli planujemy, analizujemy i filozofujemy, zamiast wprowadzać nasze plany w życie, przez co projekt stoi w miejscu.
2. Robimy dużo za dużo, zamiast skupić się na tym, co naprawdę ważne. W projekcie będą różne zadania, większe i mniejsze, mniej istotne i te kluczowe. Grunt to dobrze zarządzać proporcjami między tymi zadaniami, a co za tym idzie – energią całego zespołu.
3. Nie przekazujemy sobie wiadomości na temat postępów pracy, pomijamy omawianie poszczególnych rezultatów.
4. Robimy, pędzimy, ale nie zatrzymujemy się po drodze, by sprawdzić, czy wszystko idzie zgodnie z planem. Jeśli nie idzie, nierzadko dowiadujemy się o tym zbyt późno.

## 4. JAKI WYNIK TYM RAZEM?

### ZAMYKANIE PROJEKTU

Każdy projekt, który przyjdzie nam realizować, kiedyś dobiegnie końca. Na zakończenie powinna zostać przeprowadzona ewaluacja, czyli najprościej mówiąc, trzeba sprawdzić, czy w wyniku podejmowanych w projekcie działań osiągnęliśmy spodziewane rezultaty. Czy i w jaki sposób zostały zrealizowane cele? Uruchamiamy wspomnienia, włączamy odpowiednie dokumenty (z łatwością je znajdujemy, bo przecież regularnie do nich wracamy), przenosimy się do początkowych ustaleń. Porównujemy, w jakim stopniu przeszliśmy przez projekt zgodnie z planem i czy nasze finalne dzieło to powód do głośnej celebracji, czy raczej do opłakiwania porażki. Uwaga spoiler! Zawsze jest co świętować (nawet jeśli ma być to „tylko” wspólnie spędzony czas i nawiązanie relacji). Wszelkie porażki należy traktować jako cenne lekcje, dzięki którym nasze kolejne działania będą tylko lepsze (przy założeniu eliminowania raz popełnionych błędów).

#### Najczęstsze problemy tej fazy:

1. Nie podejmujemy się ewaluacji projektu – bo brakuje nam czasu, siły, chęci czy, co gorsze, uważamy, że nie jest to potrzebne.
2. Ewaluację robimy, ale powierzchownie lub poprawnie politycznie, aby nikogo nie urazić. Gdy ewaluacja nie jest w pełni autentyczna i szczerą, trudno wyciągnąć przydatne i adekwatne wnioski na przyszłość.
3. Zapominamy o świętowaniu zakończenia projektu! Niezależnie od efektów, warto podziękować sobie za wspólną przygodę i zadbać o możliwość celebracji. W końcu każdy projekt to lekcja, a to już dobry powód, żeby go docenić.

My na przykład za moment zamierzamy celebrować ukończenie tej rozbudowanej części rozdziału. Uff!

## TRADYCYJNIE CZY ZWINNIE?

Opisany powyżej schemat zarządzania projektem (PMBOK) odnosi się do tradycyjnego nurtu zwanego **kaskadowym** (ang. *waterfall*). Podejście to pozwala zapanować nad złożonymi projektami, w których realizacji bierze udział wiele osób. Wymaga jednak dobrego, wnikliwego planowania. Największe wyzwanie podejścia kaskadowego to fakt, że na ogół jest ono nieprzychylnie nastawione do większych zmian, które wywracają projekt do góry nogami. Każda modyfikacja pociąga za sobą wydłużenie realizacji projektu (co w rzeczywistości biznesowej przekłada się także na wzrost kosztów).

Nie panikujmy! Funkcjonuje alternatywne podejście, które także zawiera wcześniej omówione etapy. Podchodzi do nich w dynamiczniejszy i elastyczniejszy sposób, częściej przymyka oko. Mowa o zarządzaniu projektem w **sposób zwinny** (ang. *agile*). Metodyka ta akceptuje występowanie zmienności, dlatego lepiej sprawdzi się przy realizacji projektów, które mogą znacząco ewoluować. Nie skupia się na szczegółowym rozpoznaniu oczekiwań i planowaniu całego projektu. Koncentruje się na działaniach w ramach poszczególnych etapów i planowaniu zadań w ich obrębie. Pracuje w rytmie kolejnych **iteracji**.

Podejście zwinne jest łatwe w teorii, ale trudne do wdrażania w praktyce, szczególnie na początku drogi zarządzania projektami. Nierzadko powoduje chaos i dezorientację. Agile jest filozofią pracy, która zakłada wysokie kompetencje i zaangażowanie zespołu. Jest to podejście, które swoje źródło ma w projektach IT, niemniej z powodzeniem sprawdza się w innych dziedzinach, głównie dlatego że pozwala błyskawicznie reagować na zmiany.

Jakie podejście wybrać? To zależy. Podejścia tradycyjne i zwinne to dwa całkowicie odmienne spojrzenia na zarządzanie projektem. Łączy je to, że oba są użyteczne i porządkują podejście do realizacji naszych działań w zespole. Zachęcamy do lektury polecanych książek, samodzielnych poszukiwań informacji w internecie, a nade wszystko – do wypróbowania obu metod w praktyce, aby w przyszłości dokonywać świadomego wyboru.

### ☐ ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI KROK PO KROKU

M. Kapusta,  
Wydawnictwo Edgard,  
Warszawa 2013.

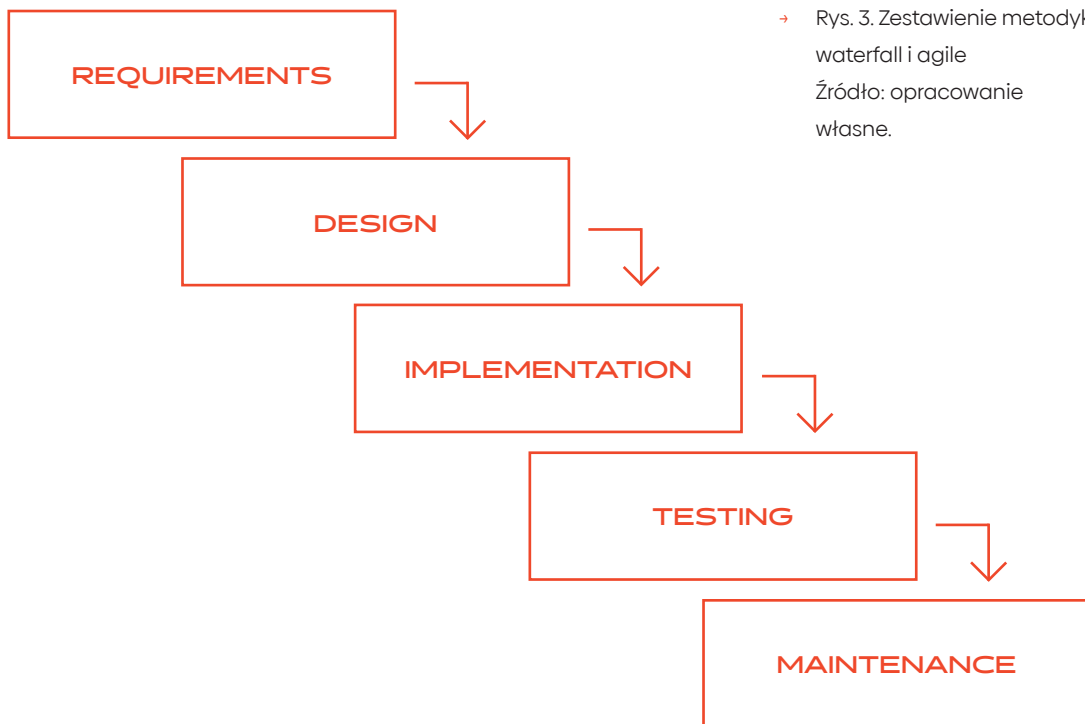
### ☐ ZARZĄDZANIE PROJEKTEM. PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA POLONIJNYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

S. Jezierska, J. Lis,  
Instytut Aktywizacji i Rozwoju Społecznego na zlecenie Fundacji Sempre a Frente,  
Lublin 2015.

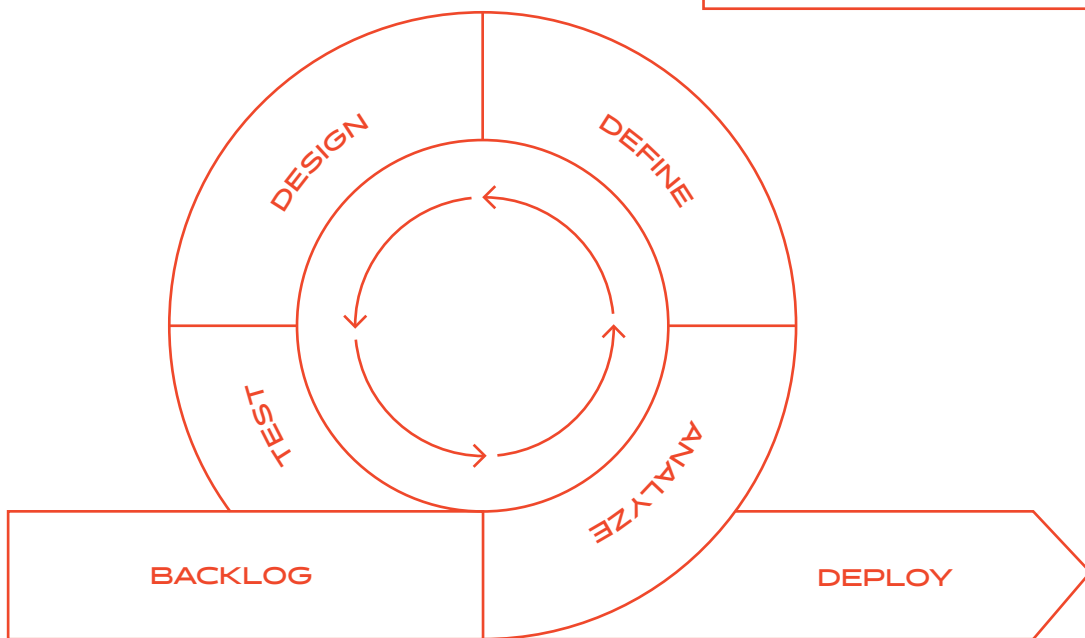
### ☐ SCRUM. O ZWINNYM ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

M. Chrapko,  
Wydawnictwo Helion,  
Gliwice 2015.

## WATERFALL VS. AGILE



→ Rys. 3. Zestawienie metodyk waterfall i agile  
Źródło: opracowanie własne.



# MĄDRZE MÓWI

Patrycja Sobczak  
dyrektorka operacyjna Uniwersytetu SWPS

Pandemia okazała się testem na zarządzanie i wymusiła na nas odnalezienie się w bezprecedensowej sytuacji. Potrzebne było działanie tu i teraz, wprowadzenie zmian z uwzględnieniem nowych warunków. Natychmiast rozpoczęliśmy poszukiwanie rozwiązań, pozwalających na utrzymanie wysokiego poziomu kształcenia i wewnętrznej organizacji. Nie bez znaczenia była presja czasu – sytuacje kryzysowe nie pozwalają na czekanie.

Podjęliśmy natychmiastowe kroki:

- Plany zajęć, zwykle tworzone miesięcami, przeorganizowaliśmy w kilka dni.
- W tempie ekspresowym wyposażyliśmy sale w nowoczesne sprzęty do prowadzenia zajęć online, część przystosowaliśmy do trybu HyFlex.
- Wybraliśmy konkretne narzędzia komunikacji, co okazało się podstawą przekazywania informacji i szybkiego reagowania.
- Aby pozwolić na bezpieczne korzystanie z zasobów Uczelni, wprowadziliśmy kalendarze i system zgłaszania obecności.
- Biuro karier kontynuowało wspieranie studentów\_tek w ich rozwoju. Dla tych, którzy przez pandemię stracili pracę, powstał program WspieraMY.
- Samorząd studencki przeniósł swoje działania do sieci, np. Wirtualny Dzień Zerowy.
- Społeczność SWPS zaczęła spotykać się wirtualnie, a także zbierać punkty za różne formy aktywności ruchowej, które następnie przekazywane są na działania charytatywne.

Jednym z ważniejszych momentów był koniec pierwszego semestru z pandemią w tle. Czas weryfikacji. Na podstawie opinii całej społeczności sprawdziliśmy, które procesy online działają sprawnie, a które należy poprawić lub zmienić.

Ta sytuacja udowodniła, że zarządzanie to budowanie relacji, które sprawdzą się także w kryzysie. Gdy znamy swój potencjał oraz siebie nawzajem, możemy ad hoc rozdzielić zadania, wyłonić liderów i ekspertów. Otwartość i odwaga pozwalają na automatyczne przejście do pracy w nowym systemie.

Kluczem do sukcesu każdego działania są ludzie. Dobra organizacja i reorganizacja oraz praca w zespole (nawet pod presją stresu i czasu) okazują się możliwe, jeśli mamy wspólny cel, potrafimy go nazwać i w niego wierzymy. My uwierzaliśmy, że damy radę zorganizować studia w nowej rzeczywistości i bez przerwy dokładamy starań, aby zachować wysoki poziom obsługi i kształcenia.



# PRAKTYCZNE PODPowiedzi

CO ZROBIĆ,  
BY ZAMIAST KRYZYSEM  
ZARZĄDZAĆ PROJEKTEM?

## PODPowiedź 1

#INDYWIDUALNIE

### ZANIM BĘDZIESZ ZARZĄDZAĆ PROJEKTEM, ZARZĄDŹ SOBĄ

Podobnie jak w poprzednich rozdziałach, zanim zachęcimy Was jako zespół do zarządzania wszystkimi elementami projektowej układanki, zapraszamy do przyjrzenia się sobie i własnym nawykom. Co prawda do tego tematu jeszcze wrócimy (w części: JA W ŚWIECIE ONLINE), ale już na tym etapie warto odpowiedzieć sobie na pewne pytania.

- ◉ PROJEKT  
PROKRASTYNACJA
- ◉ BRAKUJĄCY  
BALANS

**W jaki sposób zazwyczaj  
działasz w projekcie?**

- Na którym etapie realizacji projektu czujesz się jak ryba w wodzie?
- Który z etapów spędza Ci sen z powiek? Co konkretnie sprawia Ci trudność?

**Jaki jest Twój stosunek do projektu,  
który właśnie się rozpoczyna?**

- Jakie są Twoje osobiste cele i motywacje w realizacji tego projektu?
- Z jakimi emocjami rozpoczynasz projekt?
- Na jakim rezultacie zależy Ci najbardziej, a na jakim najmniej?
- Czy projekt znalazł wygodne miejsce w Twoim kalendarzu, czy musi rozpychać się między innymi ważnymi zadaniami?
- Ile czasu będziesz mógł/mogła poświęcić na realizację tego projektu? Jakie pory dnia lub dni tygodnia będą dla Ciebie najodpowiedniejsze do wspólnej pracy?
- Jakie są Twoje zasoby, co wnosisz do projektu?

- ...i wiele innych pytań dotyczących pozostałych aspektów. Na początek wypisz trzy, które uznajesz za kluczowe, udziel odpowiedzi i o to samo poproś również inne osoby z Twojego zespołu.

## PODPowiedź 2

#ZESPOŁOWO

### ZARZĄDZANIE ZARZĄDZANIEM

W części teoretycznej wskazałyśmy, czym warto zająć się na poszczególnych etapach projektu. Tutaj chcemy krótko odpowiedzieć, jak się tym zająć, żeby było to budujące, a nie męczące doświadczenie.

#### Właściwe osoby na właściwym miejscu i we właściwym czasie

Choć czasem mogłoby się wydawać, że zarządzanie projektem to coś, co bezwiednie nam towarzyszy i zajmują się tym wszyscy po trochu, warto zastanowić się:

- Kto w zespole jest urodzonym Project Managerem i powinien sprawować pieczę nad procesem?
- Jaki będzie optymalny czas na planowanie projektu i kiedy rozpoczniecie intensywne działanie?
- Kiedy będziecie przeprowadzać ewaluację poszczególnych etapów? Wpiszcie te daty w kalendarzu i kierujcie się nimi w działaniach.

#### Niezbędne minimum

Domyślamy się, że ogrom rzeczy do zaplanowania może początkowo przytłaczać. Wszystkiego jednak można się nauczyć! Mimo obaw nie rezygnujcie z tego etapu. Spróbujcie odpowiedzieć na podstawowe pytania. Skoncentrujcie się na niezbędnym minimum, a jeżeli i to na początku nie jest możliwe, wróćcie do tego, kiedy tylko będziecie gotowi\_we.

- Do kogo kierujecie swój projekt?
- Jakie cele przed sobą stawiacie?
- Jakich rezultatów oczekujecie?
- Jakie kamienie milowe przed Wami?

### **Prosto, praktycznie i po swojemu**

Zarządzanie nie musi być trudne i skomplikowane. Ma przede wszystkim pomagać, a nie przeszkadzać w realizacji projektu. W tym celu warto wspólnie odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jakie metody i narzędzia będą Wam służyć, a które wydają się zbyt złożone lub niedopasowane do specyfiki projektu?
- Jakie są minimalne działania, które podejmiecie, aby dobrze zarządzać Waszym projektem? Z czego na pewno nie zrezygnujecie, nawet gdy czas będzie gonił, a energia niepokojąco zacznie spadać?

## **PODPowiedź 3**

### **#ZESPOŁOWO**

### **WSPARCIE NARZĘDZIOWE**

Wydaje się, że wszystkiego jest tak dużo, że nie ma szans, by to ogarnąć? Na szczęście są narzędzia, które mogą w tym pomóc. Jest ich cała masa, a my na bazie własnych doświadczeń postanowiliśmy wskazać kilka z nich.

### **Czasem najprościej = najlepiej**

Wspólna tablica korkowa, arkusz współdzielony online (np. Excel lub Miro), a może zwykła kartka papieru i skrupulatny skryba, który zapisuje i przechowuje wszystkie ustalenia? Czasem nie potrzeba wiele, żeby zacząć planowanie projektu i monitorowanie jego efektów.

## Żeby nic nie umknęło

- Harmonogram projektu to rzecz święta. Warto jednak zaglądać do niego nie tylko od święta. Kalendarz, a w nim zadania i kamienie milowe, to codzienny towarzysz pracy i najlepszy zarządzający. Tradycjoniści mogą notować w wersji papierowej (w badaniu wiele osób podkreślało, że ręczne zapisywanie zdań ułatwia im organizację pracy). W przypadku zdalnej realizacji projektów rekomendujemy wybór kalendarza online (np. Kalendarz Google), tak by każda z osób miała do niego dostęp, a program mógł w odpowiednim momencie przypomnieć, że nieuchronnie mija termin realizacji zadania.
- Proponujemy Wam poświęcenie chwili na zapoznanie się z wykresem Gantta – narzędziem powszechnie stosowanym w planowaniu harmonogramu działań projektowych. To prosta wizualizacja pełnego harmonogramu, dzięki niej zobaczycie cały projekt i będziecie mogli\_ły na bieżąco go kontrolować. Wykres można stworzyć samodzielnie (np. w Excelu), ale też za pomocą profesjonalnych narzędzi (np. Asana). Ciekawostka: twórcą tego znanego wykresu jest polski teoretyk zarządzania Karol Adamiecki.

## Pełna profeska

Istnieje wiele profesjonalnych narzędzi do zarządzania projektami. Dzięki nim współpraca zdalna stanie się jeszcze łatwiejsza. Każdy z rekomendowanych przez nas programów posiada wersję bezpłatną, dzięki czemu możecie (a nawet powinniście) wypróbować jego funkcje, aby dokonać odpowiedniego wyboru. Warto przyjrzeć się takim narzędziom jak:

- Trello,
- Asana,
- Nozbe,
- Todoist.



## FERALNE FUNKCJE

*Czasami wydaje się, że wspólny cel i zaangażowanie to klucz do sukcesu. Chcemy i to powinno wystarczyć, reszta jakoś się ułoży. No i się ułożyła... Pracowaliśmy w kilkuosobowym zespole nad organizacją pewnego festiwalu (bez konkretnego podziału funkcji, przy większym lub mniejszym zaangażowaniu i stopniowo rozmywanych odpowiedzialnościach). W pewnym momencie już nie wiedzieliśmy, kto co robi. Ważne, żeby szło do przodu, bo przecież czas nas gonił. I szło, aż tu nagle: niespodzianka! Padło pytanie o to, kto rozwoził druki (kilkutysięczny nakład). Zapadła cisza, następnie rozpoczęło się nerwowe dochodzenie, dzwonienie, sprawdzanie skrzynek. W skrócie: nikt nie rozwoził, bo one nie dotarły. Na dzień przed festiwalem zostaliśmy bez folderów i programów wydarzenia (mimo że, jak się okazało, aż trzy osoby prowadziły korespondencję z drukarnią). Nikt z nas nie miał o tym zielonego ani żadnego innego pojęcia. Czemu wcześniej nie zauważyliśmy tak istotnego braku? Każdy wychodził z założenia, że ktoś inny się tym zajął. Jakoś sobie poradziliśmy. Przetrwaliśmy, a potem przerzucaliśmy się odpowiedzialnością. Kto zawinił? Wszyscy i nikt. Bo wszyscy robili wszystko, a konkretnej funkcji nie sprawował nikt.*

## TROCHEŁ TEORII

Funkcje można zarówno sprawować, jak i pełnić. Sprawowanie brzmi mało zachęcająco, kojarzy się z niebotycznym obciążeniem. Polecamy zatem funkcji pełnienie. Pełnienie w pełni rzecz jasna!

### DLACZEGO POLECAMY?

Jak wynika z przeprowadzonego przez nas badania i przytoczonej historii, brak jasnego podziału funkcji i odpowiedzialności ma swoje nieprzyjemne skutki. Pojawiają się konflikty powodowane różnym poziomem zaangażowania, dublujemy zadania, przerzucamy się odpowiedzialnością...

*Współpraca w projektach grupowych działa jako tako w momencie wykonywania zadań na zajęciach, natomiast całkowicie „siada” przy projektach grupowych na zaliczenie. Każdy liczy na to, że ktoś inny coś zrobi, osoby, którym zależy na ocenie, „ciągną” same projekt, żeby zaliczyć przedmiot.*

Student\_ka psychologii, III rok

Brak przypisania funkcji i scharakteryzowania zakresu zadań wynikać może z wielu czynników. Najczęściej uznajemy to za niepotrzebny proceder, na który szkoda nam czasu. Niesłusznie! Ważnym czynnikiem jest też poziom zażyłości. Jeśli pracujemy z nieznanymi, podjęcie takiego tematu może wydać się krępujące. Niesłusznie! Jeśli z kolei współpracowaliśmy wcześniej z danymi osobami, nierzadko wychodzimy z założenia, że jakoś to będzie, każdy zajmie się tym, czym chce, i damy radę. Niesłusznie!

### A TERAZ O TYM, CO SŁUSZNE

Jak mądrze podzielić się funkcjami i wynikającymi z nich zadaniami? Jak ma się funkcja do roli zespołowej? O co w tym wszystkim chodzi? Spieszymy z wyjaśnieniami.

**Funkcje** dotyczą zakresu obowiązków, a co za tym idzie: zadań i odpowiedzialności. W kontekście naszej historii byłyby to na przykład: kontakt z podwykonawcami, przygotowanie projektów graficznych, dystrybucja materiałów. Inspirując się perspektywą zawodową, można utożsamić funkcję ze stanowiskiem.

**UWAGA:** każdy z członków zespołu może pełnić więcej niż jedną funkcję i wykonywać więcej niż jedno zadanie (wystarczy to wcześniej ustalić).

Aby praca stała się współpracą, należy uwzględniać nie tylko zakres obowiązków i odpowiedzialności. W tym wszystkim chodzi o coś więcej niż jedynie o odhaczanie nawet najlepiej wykonanych zadań. To także kwestia atmosfery, grupowej dynamiki, integracji i rozwoju. W tym kontekście nie sposób nie wspomnieć o teorii ról zespołowych Mereditha Belbina (brytyjskiego specja od zarządzania zespołami, szanowanego teoretyka z wybitnymi zasługami).

**Rola zespołowa** to połączenie zachowań, cech, sposobów budowania relacji z innymi. Czasami (w ramach skrótu myślowego) niesłusznie utożsamiana jest z opisaną wyżej funkcją.

**Belbin zwrócił uwagę na trzy kierunki zachowań w grupie:**

1. **Role zadaniowe** – odgrywane przez osoby, które skupiają się przede wszystkim na realizacji powierzonych zadań.
2. **Role socjalne** – przypisane do tych osób, które niczym wody potrzebują towarzystwa innych członków zespołu.
3. **Role intelektualne** – związane z tymi, którzy analizują, rozważają i ciągle mają jakieś „ale”.

W ramach tych trzech kierunków Belbin wyróżnił **dziewięć ról zespołowych**, są to: Dusza Zespołu, Koordynator, Poszukiwacz Źródeł, Implementer, Lokomotywa, Perfekcjonista, Specjalista, Kreator, Ewaluator.

Dusza Zespołu to dusza człowiek! Łagodzi spory, wykazuje się empatią, uważnie słucha. Koordynator cechuje się dojrzałością, deleguje zadania, dostrzega potencjał drzemiący w poszczególnych osobach. Poszukiwacz Źródeł inspirowe, nawiązuje relacje, nigdy się nie poddaje. Kreator przychodzi z odsieczą, gdy na horyzoncie pojawia się



problem; ma zdolność generowania oryginalnych rozwiązań. Specjalista, jak sama nazwa wskazuje, jest fachmanem w określonej dziedzinie. Ewaluator precyzyjnie określa plusy i minusy, trafnie ocenia. Implementer nigdy nie może usiedzieć na miejscu, nastawiony na działania konsekwentnie przekuwa idee w czyny. A Perfekjonista? On zauważa nawet najdrobniejsze błędy, ciągle dąży do ideału i gdyby z odsieczą nie nadjechała Lokomotywa, ta publikacja pewnie nigdy nie ujrzałaby światła dziennego.

## ▣ TWOJA ROLA W ZESPOLE

M. Belbin,  
tłum.

A. Sawicka-Chrapkiewicz,  
Gdańskie Wydawnictwo  
Psychologiczne,  
Gdańsk 2008.

Choćby na przykładzie tego projektu i różnych jego etapów możemy potwierdzić, że w zespole powinny znajdować się osoby zróżnicowane nie tylko pod względem kompetencji i umiejętności, ale też cech osobowych i charakterów. Potencjał tkwi w różnorodności!

Podsumowując tę teoretyczną pigułkę, chciałybyśmy zwrócić uwagę na korzyści wynikające z rozmowy na temat funkcji, odpowiedzialności i ról zespołowych. Może ona odbyć się zarówno stacjonarnie, jak i online. Zanim podział funkcji się dokona, warto poświęcić czas na dokonanie ich charakterystyki; by nie było wątpliwości: co z czym i dlaczego.

## TO NAPRAWDĘ SIĘ OPŁACA!

1. Wszyscy wiemy, co wchodzi w zakres odpowiedzialności danej osoby (niwelujemy ryzyko chaosu, przeciążenia jednostki, dublowania lub pomijania zadań).
2. Jeśli powierzone zadania leżą w kręgu naszych zainteresowań/kompetencji, wykonujemy je chętniej (wzrasta efektywność pracy i poziom zaangażowania). Sonia jako fascynatka przecinków z pewnością zrobi korektę raportu, a Wojtek jako funkcyjny grafik zajmie się przygotowaniem oszałamiającej prezentacji zaliczeniowej.
3. Pozytywnie zmienia się atmosfera (oddalamy się od potencjalnego konfliktu).
4. Możemy na siebie liczyć (wiemy, do kogo się zwrócić z prośbą o pomoc w danym obszarze).
5. Każdy czuje się istotną częścią zespołu i może rozwijać się w określonym kierunku (wszyscy robią coś, a daną funkcję pełni ktoś).

# MĄDRZE MÓWI

dr Dorota Płuchowska  
wykładowczyni w Katedrze Grafiki Uniwersytetu SWPS,  
trenerka komunikacji interkulturowej, politolożka i socjolożka

$$2 + 2 = 5 \times X (1, 2, 3...)$$

Funkcja grup projektowych (i szczególnego ich przypadku – zespołów) zawiera się w (zakładanym pozytywnym) efekcie synergii na poziomie procesu i rezultatu. Określa go wiele czynników (zmienna X), (samo)sterujących dynamiką grupową. Upraszczając, efektywność grupy nie wynika z bycia grupą, ale ze zorganizowania tych zmiennych w procesie budowania grupy (formowania się, ścierania, normowania i działania za Bruce'em Tuckmanem, 1965). Do nich należą opisane obok role zespołowe, kształtujące się w procesie (przypisanych bądź przyjmowanych) funkcji, zadań, kompetencji, predyspozycji. Jeżeli grupa nie pochyla się nad ich określeniem (i szerzej: ustaleniem norm grupowych) w odniesieniu do potrzeb projektu, to nieodrobione zadanie będzie wracało jak bumerang, a grupa nie wyjdzie z fazy ścierania się. Skutki możemy przewidzieć. Jasne, że może się udać, ale nie o udawanie w tym wszystkim chodzi.

Trzeba pamiętać, że każda faza projektu potrzebuje innych ról. To znaczy, że role podlegają dynamice procesu i wymagają dostrajania się do jego potrzeb (role przydatne w jednej fazie mogą okazać się zbędne w innej). W tym sensie role przynależą do procesu i sytuacji grupowej, a nie do osób. Co za tym idzie, „nosiciel” roli nie jest z nią identyczny, a przyjmuje ją na czas trwania projektu. Najlepiej, żeby była to taka rola, do której ma predyspozycje. Model Belbina służy tej orientacji. Pozwala zweryfikować, których ról mamy za dużo, a których za mało, i dokonać ich przeorganizowania.

Co zmienia w tym wszystkim sytuacja online? Zwiększa potrzebę uważności i czasu na uczenie się grupy na tym etapie jej komunikacji.

# PRAKTYCZNE PODPowiedzi

CO ZROBIĆ,  
BY FUNKCJE  
NIE BYŁY FERALNE?

## PODPowiedź 1

#INDYWIDUALNIE

### ZNAJDŹ CZAS DLA SIEBIE

By budować zróżnicowane zespoły i pełnić określone funkcje, warto na początek mieć świadomość swoich własnych predyspozycji, silnych stron i talentów. W jaki sposób mapować siebie, zanim przystąpisz do projektu z innymi osobami?

#### Przeanalizuj siebie

- Wypisz na kartce, jakie są Twoje najmocniejsze strony. Co najbardziej w sobie cenisz?
- Zastanów się, jaką funkcję najchętniej pełnisz w projektach? A jakiej nigdy nie chciałbyś\_abyś sprawować? Opisz tę funkcję (lub funkcje, jeśli jest ich więcej) swoimi słowami, opierając się na własnych odczuciach i wiedzy o sobie.

#### Przejrzyj się w oczach innych

- Zastanów się, z czym przychodzą do Ciebie przyjaciele, by prosić Cię o pomoc.
- Podpytaj osób, które znają Cię już dłużej lub z którymi współpracujesz od jakiegoś czasu, za co najbardziej Cię cenią. Co w ich ocenie jest Twoim największym atutem, a nad jakimi aspektami powinnaś\_nieneś popracować?

## Rób ewaluację projektów, w których bierzesz udział, i aktualizuj wiedzę o sobie

- Przeanalizuj ostatni projekt zespołowy. Jaką odgrywałeś\_łaś w nim rolę, a jaką pełniłeś\_łaś funkcję?
- Czy owe role i funkcje były zgodne z Twoimi predyspozycjami, kompetencjami, wiedzą?
- Czy pełniona przez Ciebie funkcja wynikała z Twoich preferencji i została uzgodniona z pozostałymi osobami z zespołu? A może Ci ją narzucono?

## Skorzystaj z narzędzi i testów, które mogą pomóc Ci w poznawaniu siebie



[www.16personalities.com/pl](http://www.16personalities.com/pl)

### → Test osobowości 16Personalities

Darmowy test opracowany przez Isabel Briggs Myers i Katherine Cook Briggs na podstawie badań i teorii Carla Junga. Skupia się on na dominujących i indywidualnych cechach, które zostały przyporządkowane 16 typom osobowości.



[www.fris.pl](http://www.fris.pl)

### → FRIS®

To polskie narzędzie do opisu różnorodności sposobów myślenia i działania. Dzięki poznaniu tych dwóch perspektyw możesz lepiej wykorzystać swoje naturalne predyspozycje i zdefiniować swoją rolę w zespole.



[www.gallup.com/cliftonstrengths](http://www.gallup.com/cliftonstrengths)

### → Talenty Gallupa

Test Gallupa to narzędzie, które umożliwia ocenę natężenia 34 cech zwanych talentami, z których 5 jest dominujących. Talent rozumiany jest jako naturalny wzorzec myślenia, odczuwania i działania, który może zostać produktywnie wykorzystany. Wiedzę o talentach możesz wykorzystać do własnego rozwoju, a także podczas współpracy nad projektami.



[www.dominikjuszczyk.pl](http://www.dominikjuszczyk.pl)

### → Blog Dominika Juszczyka

Jest on certyfikowanym coachem Gallupa (Gallup-Certified Strengths Coach). Na jego blogu i w podcastach znajdziesz wiele przydatnych informacji oraz dowiesz się, jak rozwijać swoje talenty i mocne strony.

## → Zmapuj Siebie

To projekt skierowany do dziewczyn w wieku licealnym, który wspiera je w odważnym i świadomym planowaniu swojej przyszłości. Znajdujący się na stronie Narzędziownik to przemyślany zestaw pytań i zadań, które doskonale sprawdzą się w procesie przyglądania się samemu sobie, niezależnie od płci (szczególnie rozdział „Kim jestem?”).



[www.zmapuj-siebie.pl](http://www.zmapuj-siebie.pl)

## PODPowiedź 2

#ZESPOŁOWO

### FUNKCJONALNE FUNKCJE WASZE!

Podział funkcji i odpowiedzialności w danym projekcie to jeden z pierwszych kroków, który warto wykonać w przypadku każdej współpracy – nawet tej, która dzieje się w zespole już dobrze Wam znanym. Odpowiedzialności i zainteresowania mogą się przecież zmienić wraz z rozwojem Was samych. Jak do tego podejść?

### Porozmawiajcie!

Porozmawiajcie ze sobą o swoich silnych stronach, preferencjach i doświadczeniach z wcześniej realizowanych projektów zespołowych. Na tej podstawie zmapujcie kompetencje, silne strony i preferencje wszystkich członków\_kiń Waszego zespołu. Spoglądajcie na siebie także pod kątem ról zespołowych, inspirowanych przykładowo klasyfikacją Belbina.



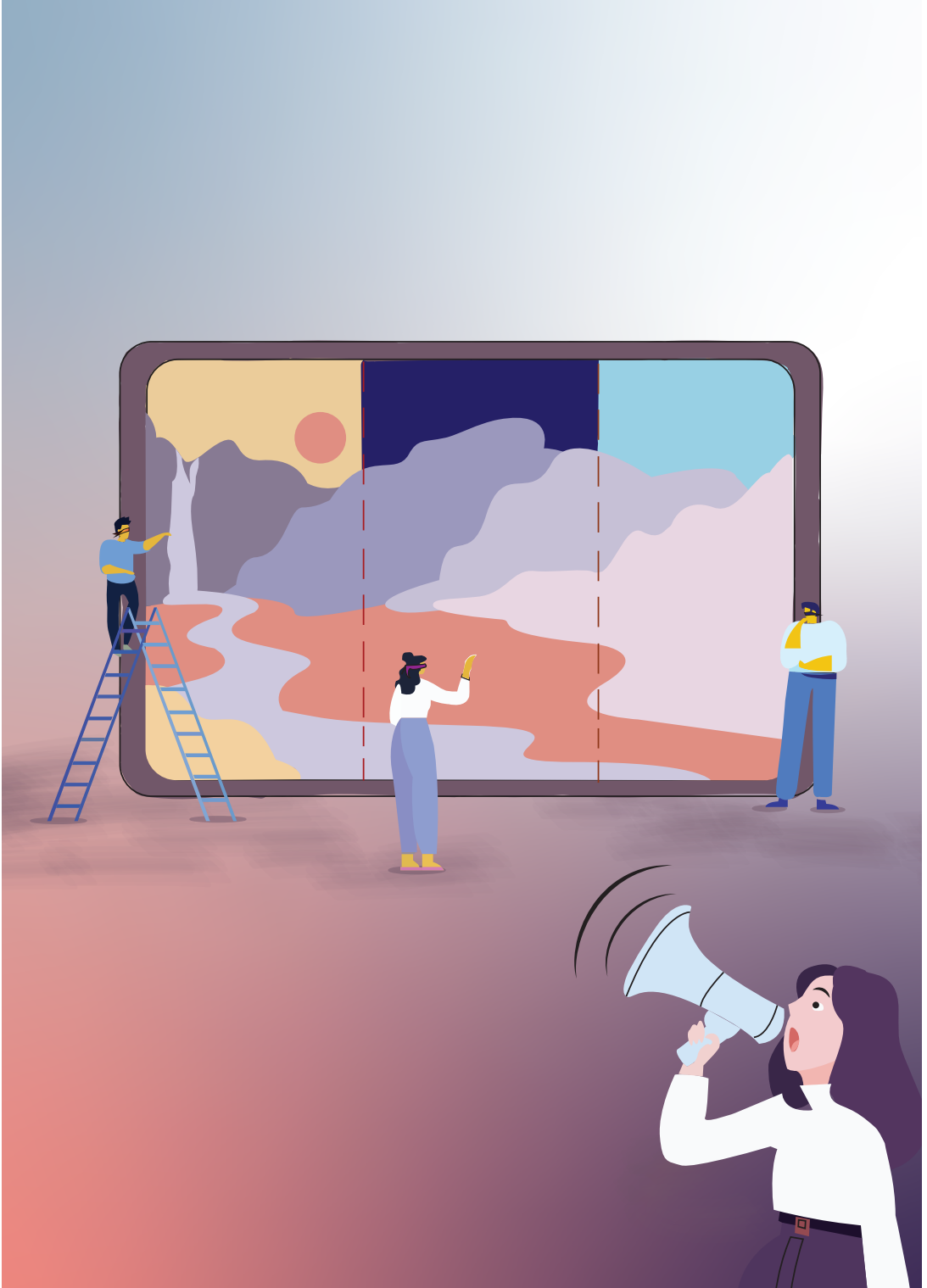
[www.belbin.pl](http://www.belbin.pl)

### Dokonajcie charakterystyki i podziału

Zanim przystąpicie do podziału funkcji, pamiętajcie o dokonaniu ich charakterystyki. Na czym polega ich pełnienie, jakie zadania wchodzą w ich zakres? Podziału funkcji powinniście dokonać zgodnie z indywidualnymi predyspozycjami i preferencjami.

## **Eksperymentujcie**

Sprawdźcie, jak odnajdujecie się w różnych funkcjach i zespołach. Studia to dobry czas, by dowiedzieć się, jakie zadania i odpowiedzialności są zgodne z Wami, pozwalają Wam efektywnie współpracować oraz czerpać satysfakcję z realizowanych wyzwań.



## KULAWA KOMUNIKACJA

*Byłem częścią zespołu, w którym role i funkcje działały nienagannie, zarządzanie zadaniami i terminami też niczego sobie. Kulała... komunikacja. Jak to możliwe? Od samego początku nie pokazywaliśmy sobie efektów pracy nad poszczególnymi etapami projektu. Każdy dłużył swoje (w swoim domku, przy własnym monitorze). Nigdy nie padła propozycja omówienia wyników na forum. Nie znaleźliśmy się, co mogło wpłynąć na taki stan rzeczy. Ubożsi byliśmy zatem o możliwość inspiracji, zyskania podpowiedzi, zweryfikowania pomysłów z innymi specjalistami. Równocześnie jakoś tak się to poukładało, że na temat jakości naszej pracy wypowiadał się tylko lider grupy. Kiedy milczał, można było dojść do wniosku, że zastrzeżeń brak i należy działać dalej. Kiedy dzwonił lub wysyłał e-mail, włos się jeżył, bo to oznaczało obszerną krytykę, opatrzoną uszczypliwymi komentarzami. Finał projektu okupiony był dużym stresem i niezadowolaniem autorów\_rek. Komunikacja utożsamiona była z jednostkową krytyką. Nikt z nas nie chciał się podpisać pod rezultatem. Tylko lider był zadowolony, jemu się podobało. Szkoda, bo to mógł być nasz wspólny sukces.*



## TROCHEŃ TEORII

*Communicare*, czyli łacińskie źródło słowa „komunikacja”, oznacza ‘mieć z kimś coś wspólnego, coś z kimś dzielić’. W ramach modelowej współpracy grupowej (do której wszyscy dążymy) współdzielimy projekt i związane z nim działania, a także cele, motywacje i wartości, które za nim stoją. Po przeczytaniu treści, którymi podzieliliśmy się z Wami w poprzednich rozdziałach, wiecie już, że realizacja projektu to nie tylko odhaczanie zadań. To przede wszystkim ciągła **komunikacja** z nim związana i z niego wynikająca.

Istnieje wiele definicji tego pojęcia. Jedną z krótszych, prezentujących konstruktywistyczne podejście do zjawiska, przedstawia prof. Michael Fleischer: „**komunikacja to proces negocjacji znaczeń**”. Jeśli zagłębimy się w zagadnienie, dowiemy się, iż wynika z niej tylko i aż generowanie i utrzymywanie w ruchu systemu społecznego. Mimo przewidywanego rozżalenia niektórych musimy zaznaczyć, iż w tym ujęciu komunikacja nie sprowadza się do przekazywania informacji czy osiągnięcia porozumienia. O tym więcej w polecanych przez nas lekturach.

▣ **COMMUNICATION DESIGN, CZYLI PROJEKTOWANIE KOMUNIKACJI (LUB ODWROTNIE)**

M. Fleischer,  
Wydawnictwo  
Primum Verbum,  
Łódź 2010.

## PO CO MÓWIMY?

Jak zaznacza Fleischer, mówimy między innymi po to: „by brać udział i przynależać (do czegoś), ponieważ przez to możemy mniemać (wierzyć), że jesteśmy członkami grup, organizacji, społeczeństw itp.”.

W kontekście wspomnianych organizacji istotnym pojęciem jest **komunikacja wewnętrzna**. I choć podarujemy sobie przytaczanie mnogich definicji, pragniemy zaznaczyć, iż dotyczy ona wszelkich działań komunikacyjnych podejmowanych przez pracowników wewnątrz organizacji (tematy, formy, kanały, wykorzystywane narzędzia itd.). Czemu służy? Usprawnieniu, rzecz jasna!

Niezależnie od okoliczności projektowych (studenckich, zawodowych, hobbyistycznych) współpraca powinna uwzględniać odpowiednio planowaną, niekulawą komunikację wewnątrz zespołu.

## O CZYM GADAĆ?

Poniżej prezentujemy trzy kategorie wątków, które uznajemy za kluczowe w kontekście komunikacji wewnątrz zespołu projektowego.

1. **Ustalenia, zmiany, postępy** – czyli wszystko to, co każdej osobie z zespołu gwarantuje poczucie bycia na bieżąco. Chodzi nie tylko o początkowe ustalenia projektu, lecz także o pojawiające się w toku pracy plany, zmiany, aktualizacje i decyzje.
2. **Informacja zwrotna** – czyli to, czego najczęściej nie chcemy mówić ani słyszeć. Choć słowo *feedback* stało się dla wielu osób synonimem srogiej krytyki, to może mieć on zarówno negatywne, jak i pozytywne oblicze. Nierzadko zapominamy, że w większości przypadków daje on coś niezwykle cennego: możliwość udoskonalania, usprawniania, ulepszania. Ważne są przede wszystkim forma oraz moment udzielania feedbacku. Opiniowanie powinno być obecne na każdym etapie współpracy, a nie (wbrew powszechnym opiniom) jedynie po zakończeniu projektu.
3. **Budowanie relacji** – czyli wszystko to, co niezwiązane bezpośrednio z projektem. Tematy i aktywności, które pozwalają nam bardziej poczuć się zespołem, poznać się bliżej i po ludzku... czasem wspólnie oderwać się od pracy i zrelaksować.

👁 ROZMYTE  
RELACJE

## CO MOŻE KULEĆ W KOMUNIKACJI?

Czyli dowody na to, że nie zawsze wszystko działa tak, jak powinno. Wymieniamy je w punktach i życzliwie straszymy potencjalnymi konsekwencjami, opracowanymi na bazie własnych doświadczeń.

### Ustalenia i zmiany

👁 ZLEKCEWAŻONE  
ZARZĄDZANIE  
👁 BRAKUJĄCA BAZA

- **Nie określamy na początku jasnych zasad i narzędzi**, za których pośrednictwem się komunikujemy. W rezultacie marnujemy dziesiątki minut przykładowo na znalezienie ważnej informacji w konwersacji na Messengerze sprzed tygodnia tylko po to, żeby przekonać się później, że nie została tam przesłana, lecz wklejona na czacie podczas spotkania online.

- **Szwankuje bieżąca komunikacja** – brak regularnego przepływu wiadomości. Część osób w zespole jest niedoinformowana, a inni mają na głowie zbyt wiele.
- **Zmieniamy ustalone wspólnie zasady** bez konsultacji z pozostałymi graczami, co grozi ryzykiem konfliktu!
- **Sztywno trzymamy się reguł** – jak mawiał Heraklit z Efezu: „jedyną pewną rzeczą jest zmiana”. Brak elastyczności w kontekście zmian czy udawanie, że ich nie ma, często prowadzi do frustracji i nieporozumień.

### Informacja zwrotna

- **Boimy się dawać feedback** – gdy sami obawiamy się go otrzymać (krytyka!), nie chcemy generować konfliktów (ktoś się obraził) czy też zastanawiamy się, czy w ogóle możemy go udzielić ze względu na pełnioną funkcję (przecież to lider projektu, pewnie wie lepiej!).
- **Feedback sprowadza się tylko do krytyki w momentach krytycznych.** Zapominamy, że informacja zwrotna może być nie tyle krytykancka, ile konstruktywna, czyli pozytywna i wspierająca.
- **Oceniamy drugą osobę** zamiast efektów jej pracy.
- **Narzekamy, nie mając nic do zaproponowania** – wskazujemy na problem, lecz nie proponujemy rozwiązania ani pomocy w jego znalezieniu. Mimo to marudzenie bywa wciąż bardziej w cenie niż celne i cenne (ale nierzadko przemilczane) uwagi.

### Budowanie relacji

- **Nie dajemy sobie przestrzeni na poznanie się** – zapominamy, że wspólny projekt to nie tylko zobowiązania i deadline, lecz także żywi ludzie, którzy go tworzą. Wszyscy przecież przyłączamy się do działania w pakiecie ze swoimi emocjami, zainteresowaniami, doświadczeniami i sytuacją życiową.
- **Mieszamy komunikację na rzecz projektu z komunikacją prywatną.** W trakcie realizacji zadań rozpraszają nas osobiste dygresje, a w czasie spotkań towarzyskich dominują tematy projektowe.

👁 ROZMYTE  
RELACJE

👁 SYMBOLICZNE  
SPOTKANIE

- **Zbyt mocno przejmujemy się oficjalnym podziałem funkcji i odha-  
czaniem zadań z listy.** Za mało w nas wyrozumiałości, ciekawości  
i empatii wobec drugiej osoby.

#ZDALNIE



ODSŁONA ONLINE

Rzeczywistość wirtualna może nieco utrudniać komunikację. W świecie cyfrowym pewne kwestie stają się zwyczajnie trudniejsze. Dlaczego?

- **Nie możemy patrzeć sobie prosto w oczy** (szczególnie przy wyłączonych kamerkach). Odpada także interpretowanie mimiki i mowy całego ciała, przez co, jak padło w badaniu: *Trudniej odczytać emocje i intencje innych* (Student\_ka psychologii, I rok).
- **Praca grupowa nie jest tak płynna i przyjemna.** Zdaniem większości badanych regularne spotkania na uczelni, rozmowy podczas przerw i w trakcie zajęć pozwalają na utrwalanie ustaleń i ułatwiają orientację w postępach projektu: *Wszystko, co się ustala online, jakoś łatwo idzie w zapomnienie* (Student\_ka grafiki, II rok).

To wszystko powoduje, że **trudniej też wykształcić podstawowe umiejętności komunikacyjne**, co miało odzwierciedlenie w jednej z odpowiedzi w badaniu:

*[...] brak fizycznego kontaktu i interakcji z innymi osobami, przez to bardzo trudno o wykształcenie tych umiejętności interpersonalnych i intrapersonalnych, potrzebnych w pracy zawodowej osoby z wykształceniem psychologicznym. Ale dotyczy to również prawników i innych.*

Student\_ka psychologii, V rok

## ŻEBY KOMUNIKACJA NIE KULAŁA

Oprócz zaproszenia do zadbania o kwestie, które omówiliśmy szerzej w innych rozdziałach (BRAKUJĄCA BAZA, ROZMYTE RELACJE, ZLEKCEWAŻONE ZARZĄDZANIE czy BRAKUJĄCY BALANS), chcemy zwrócić uwagę na dwa rozwiązania, które dają spore szanse na uzdrowienie naszej kulawej komunikacji (zarówno w odstnie stacjonarnej, jak i online).

### TYLKO BEZ PRZEMOCY!

Mając na względzie atmosferę współpracy i zachęcając do regularnego przeprowadzania ewaluacji (na każdy z możliwych tematów), nie możemy nie wspomnieć o porozumieniu bez przemocy (ang. Nonviolent Communication), metodzie cenionego amerykańskiego psychologa – dr. Marshalla Rosenberga.

**NVC określa się „językiem serca”** – to sposób patrzenia na siebie i drugiego człowieka przez pryzmat szacunku, miłości, zrozumienia, empatii i chęci poznania. Chodzi też o odważne wyrażanie siebie i kształtowanie otwartej, szczerzej postawy. Innymi słowy: o bycie autentycznym do cna!

Podajcie to doskonale ilustruje tytuł jednej z książek Rosenberga: *To, co powiesz, może zmienić świat. W kontekście komunikacji wewnątrz zespołu* podpowiadamy dodatkowo: znaczenie ma tu nie tylko to: „co”, lecz również „jak”. Czułe upominamy, by „jak” nie zostało utożsamione z szeptem, krzykiem lub piskiem.

### JAK UMIEJĘTNIE I Z KLASĄ POSTAWIĆ SIEBIE NA PIERWSZYM MIEJSCU?

Wbrew często wpojonym przekonaniom podczas pracy w grupie można (a nawet należy) mówić o tym, co myślimy i jak się czujemy. Słowo „ja” nie jest egoistyczne, a wysoce wskazane. Czasami nawet bardziej niż „ty”.

Za NVC proponujemy czteroetapowy model komunikacji zwany **komunikatem JA**.

1. **Myślę:** podaj konkretny fakt/spostrzeżenie, które ma na Ciebie wpływ.
2. **Czuję:** nazwij emocje, jakie ten fakt/spostrzeżenie w Tobie wyzwała.
3. **Potrzebuję:** nazwij potrzebę, która jest konsekwencją tego uczucia.
4. **Proszę:** poproś o podjęcie konkretnych działań w celu zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby.

▣ **POROZUMIENIE  
BEZ PRZEMOCY.  
O JĘZYKU ŻYCIA**

M. Rosenberg,  
Wydawnictwo Czarna Owca,  
Warszawa 2016.



▣ **DOBRA KOMUNIKACJA,  
CZYLI JAK SIĘ  
DOGADAĆ**

A. Mroczko,  
<https://youtu.be/DDLQjnC8Sk0>

▣ **DWUNASTU  
GNIEWNYCH LUDZI**

S. Lumet (reż.),  
1957.

### W prezencie od nas: studencki przykład.

**Fakt:** Jest środa, a do wczoraj miałaś wysłać nasz grupowy raport do wykładowcy.

**Uczucie:** Obawiam się, że praca przesłana po terminie nie zostanie dobrze oceniona.

**Potrzeba:** Potrzebuję być na bieżąco z ewentualnymi opóźnieniami, żeby móc odpowiednio wcześniej zareagować, jakoś ci pomóc lub prosić wykładowcę o wyrozumiałość i przedłużenie terminu.

**Prośba:** Mogłabyś następnym razem uprzedzić mnie o tym, że są spore szanse na to, że nie uda ci się skończyć pracy w ustalonym terminie? Jeśli tylko zauważysz jakiegokolwiek przesłanki, proszę, powiedz mi o tym.

Stosowanie modelu Rosenberga wymaga cierpliwości, konsekwencji oraz podejmowania wielu prób i przyzwolenia na popełnianie błędów. To proces, który uczy uważności i refleksji na temat postawy swojej i innych. Kształtuje ciekawość i wyrozumiałość. Sprawia, że współtworzymy bezpieczną przestrzeń do nauki i wzajemnie mobilizujemy się do rozwoju. Zespołowe podjęcie tego typu wyzwania może przynieść niezwykle wartościowe rezultaty, zdecydowanie wykraczające poza ocenę otrzymaną przy zaliczeniu przedmiotu czy pochwałą ze strony pracodawców.

## KOMUNIKACJA W KANAŁE

Gdy już wiemy, po co i jak się komunikować, pozostaje nam ustalić jeszcze miejsca komunikacji (kanały i narzędzia). Wybór platformy, programu czy aplikacji zależy od tego, w jakim celu się porozumiewamy: spotkanie projektowe, szybka konsultacja, filmik lub mem

dla rozluźnienia atmosfery. Ważne, by przypisać konkretnym celom poszczególne narzędzia i konsekwentnie się trzymać ustalonego podziału (jak podnawka rekina).

Poniżej kilka narzędzi, które najczęściej polecane były w badaniu jako wspierające współpracę zdalną. Część z nich z pewnością może być wykorzystywana także pomiędzy spotkaniami stacjonarnymi, gdy zakładamy model współpracy hybrydowej.

### **Spotkania projektowe (video):**

- Google Meet,
- Zoom.

### **Ustalenia projektowe:**

- e-mail,
- Slack,
- komentarze we współdzielonym pliku.

### **Szybki kontakt:**

- połączenie telefoniczne,
- Messenger (konwersacje 1:1 lub grupy).

### **Wiadomości „nie na temat”:**

- najpopularniejsze: Messenger, WhatsApp,
- od siebie proponujemy alternatywy, powszechnie uważane za bardziej etyczne i bezpieczniejsze: Telegram, Signal.

# MĄDRZE MÓWI

Edyta Nesterewicz-Moszczyńska  
wykładowczyni w Katedrze Grafiki Uniwersytetu SWPS,  
psychoterapeutka

Praca zespołowa, a szczególnie jej zdalna odmiana, stanowi sama w sobie spore wyzwanie. Nawet jeżeli zespół operuje jednym celem, wspólnie wynegocjowanymi rolami i harmonogramem, cały proces może się nie udać. Spotykają się różne osobowości, podejścia, sposoby i dynamiki działania. Kluczowa w tym jest komunikacja, a właściwie jej sposób/styl. Stąd też wiele procesów projektowych zaczyna się od partycypacyjnego negocjowania zasad współpracy.

W wielu dziedzinach projektowania (nie tylko dospołecznego) od kilku dekad zaznacza się rosnąca rola empatii, definiowana jako zdolność do rozpoznawania, rozumienia i współodczuwania uczuć innych. Empatia może być też kluczowym elementem komunikacji satysfakcjonującej wszystkie strony. Dobrym tego przykładem jest metoda porozumienia bez przemocy autorstwa Marshalla Rosenberga (ang. Nonviolent Communication). Uwzględnia ona następujące kroki:

- obserwacja sytuacji, w jakiej się znajdujemy, bez osądu i interpretacji (**co widzę?**);
- opis własnych uczuć dot. obserwowanej sytuacji (**co czuję?**);
- ekspresja własnych potrzeb (**czego potrzebuję?**);
- [opcjonalnie] sformułowanie prośby (**o co proszę?**).

Powyższe kroki pozwalają uzyskać i utrzymać zrozumienie i wzajemny szacunek, wypracowywać strategię zaspokajania potrzeb wszystkich, poprzez rozwiązanie sytuacji konfliktowych, oraz akceptować różnorodność zespołu. Stąd też tak ważna dla procesów pracy zespołowej (tym bardziej zdalnej) jest refleksja nad sposobem komunikacji.



# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

ŻEBY JUŻ NIE KULAŁA...

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE

### SPOWIEDŹ PRZED SAMYM SOBĄ

Przed przystąpieniem do kolejnej współpracy warto dokonać analizy dotychczasowych doświadczeń, by błędów unikać, a dobre praktyki pielęgnować. Przeanalizuj ostatnie projekty realizowane zespołowo. Zastanów się nad kluczowymi kwestiami i zapisz odpowiedzi na poniższe pytania:

- **Informacja zwrotna.**
  - W jaki sposób przeprowadzana była ewaluacja w Twoim zespole?
  - Na jakich etapach współpracy pojawiał się feedback? Jak często?
  - Jakie emocje odczuwałeś\_łaś w związku z otrzymywanymi uwagami?
  - Jakie były Twoje odczucia w związku z wyrażaniem opinii?
  - Czy czułeś\_łaś, że feedback był autentyczny i szczerzy?
- **Potrzeby.**
  - Jakie były Twoje potrzeby? Czy były brane pod uwagę?
  - Czy znałeś\_łaś potrzeby pozostałych osób z zespołu?
  - Czy potrzeby wszystkich członków\_kiń zespołu były brane pod uwagę?
- **Konflikt.**
  - Jak często zdarzały się konflikty w grupie?
  - Czego dotyczyły? Co było ich przyczyną?
  - W jaki sposób konflikty były rozwiązywane?
  - W jaki sposób Ty radziłeś\_łaś sobie z konfliktem, jeśli byłeś\_łaś jego częścią?

- **Atmosfera.**
  - Jaka atmosfera najczęściej panowała w zespole?
  - Jeśli była negatywna – co mogło być tego przyczyną?
  - W jaki sposób zespół starał się poprawić negatywną atmosferę?
  - W jaki sposób zespół dbał o dobrą atmosferę?
- **Integracja.**
  - Czego dowiedziałeś\_łaś się o osobach z zespołu?
  - Co podziwiasz w osobach z zespołu?
  - Czego ciekawego osoby z zespołu nadal o Tobie nie wiedzą?
- **Narzędzia.**
  - Z jakich narzędzi do komunikacji korzystał zespół?
  - W jakich celach te narzędzia były wykorzystywane?
  - Które z nich stały się Waszymi ulubionymi, a które się nie sprawdziły?

## PODPOWIEDŹ 2

#ZESPOŁOWO

### ODWAŻNE OPINIE

W trakcie współpracy zdarzają się błędy i nieporozumienia, to zupełnie normalne. Jeśli jednak zamiatamy je pod dywan, rośnie ryzyko frustracji, niezadowolenia, niepewności. Wyjściem z sytuacji jest troska o sposób wyrażania opinii.

- **Ustalcie zasady feedbacku.** Na bazie Waszych dotychczasowych doświadczeń przedyskutujcie ten temat i podejmijcie wspólnie decyzje (najlepiej na etapie tworzenia bazy):
  - Kiedy feedback będzie obecny w Waszym zespole?
  - W jaki sposób będziecie dawać sobie informację zwrotną?
  - W jaki sposób zadbać o to, by feedback był autentyczny i szczerzy?
  - Czym dla Was jest bezpieczna przestrzeń do dawania i otrzymywania informacji zwrotnej. Jak możecie ją wykreować?
  - Jakie błędy w przekazywaniu sobie feedbacku pojawiały się w Waszych dotychczasowych doświadczeniach i w jaki sposób można ich uniknąć?

- **Doceniajcie się!** Choć, jak wiemy, feedback może dotyczyć zarówno pozytywnych, jak i negatywnych zachowań, zdecydowanie częściej spotykamy się z nim w tej drugiej odsłonie. Spróbujcie odwrócić proporcje w Waszym zespole. W jaki sposób?
  - Wyrażajcie wdzięczność (nawet za wykonanie prostych czynności).
  - Komplementujcie nie tylko rezultaty pracy, lecz także postawę, osobowość, talenty, wiedzę itd.
  - Dajcie znać pozostałym, że są ważnymi, interesującymi i inspirującymi ogniwami zespołu.
- **Wypróbujcie w praktyce „komunikat JA”** poprzez ćwiczenia na przykładach z Waszej pracy zespołowej. Na początku taka forma komunikacji może wydawać się dziwna i sztuczna. Nie zrażajcie się tym, z czasem stanie się naturalniejsza, a z pewnością pozytywnie wpłynie na komunikację i relacje w Waszym zespole. Możecie skorzystać z poniższego schematu:
  - **Fakt:** kiedy widzę/słyszę/pamiętam, że...
  - **Uczucia:** mam obawę, denerwuje mnie, smuci mnie, cieszy mnie, jestem pod wrażeniem itp.
  - **Potrzeba:** ponieważ potrzebuję/cenię...
  - **Prośba:** czy mógłbyś / byłabyś skłonna do / proszę Cię o...

## PODPowiedź 3

#ZESPOŁOWO

### WPUŚCIE KOMUNIKACJĘ DO KANAŁU

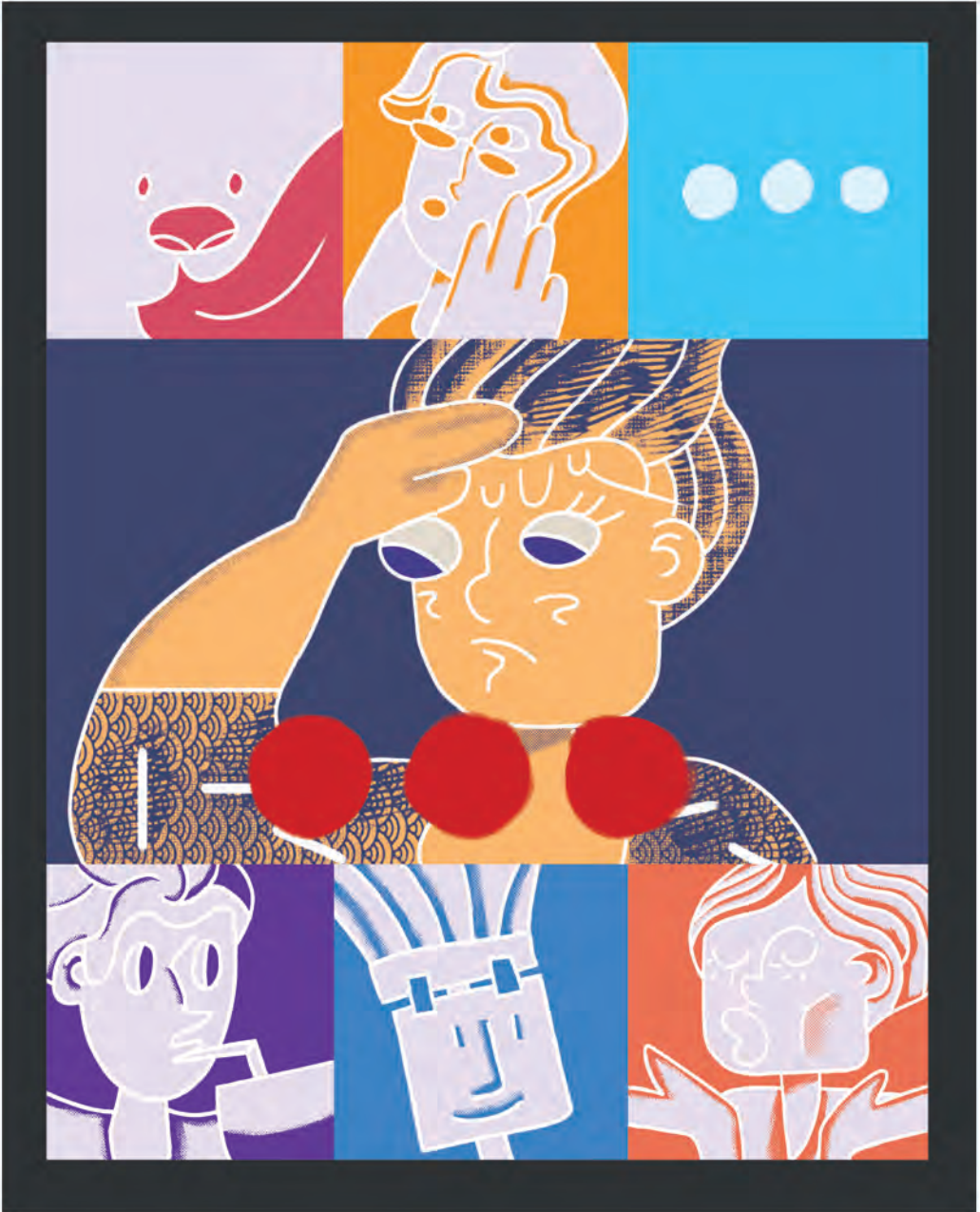
Dobra łączność to gwarant sukcesu i bezpieczeństwa każdej wyprawy. A także każdego projektu. Co Wam ułatwi współpracę w tym obszarze?

- **Wybierzcie konkretne narzędzia do komunikacji**, najlepiej kilka, w zależności od celu. Podejmijcie wspólnie decyzję, jakie narzędzia wybierzeć do:
  - spotkań projektowych (wideokonferencje);
  - przekazywania ustaleń projektowych i wiadomości o postępach;
  - szybkiego, bieżącego kontaktu;
  - luźnych pogawędek.

Nie zapominajcie o uwzględnianiu wcześniejszych doświadczeń. Przeanalizujcie różne propozycje pod kątem zalet i wad poszczególnych narzędzi.

- **Sprawdzajcie na bieżąco**, jak działają wybrane przez Was kanały komunikacji.
  - Czy dobrze spełniają swoją funkcję?
  - Czy korzystanie z poszczególnych narzędzi jest uzasadnione i respektowane?
  - Czy łatwo dotrzeć Wam do potrzebnych informacji i czy sprawnie działa system wyszukiwania treści w wybranych narzędziach?
  - Czy w wykorzystywanych narzędziach zachowany jest właściwy balans między komunikacją projektową a prywatną?

Jeśli na któreś z powyższych pytań odpowiedź brzmi NIE, być może warto przetestować inne narzędzia lub z części z nich zrezygnować. Pamiętajcie, wszystkie ustalenia powinny podlegać bieżącej weryfikacji.



## SYMBOLICZNE SPOTKANIE

*Tak, to spotkanie z pewnością wszyscy zapamiętamy na długo. Zaplanowane w kalendarzu od 18:00 do 19:30, skończyło się po 21:00, nie bez ekscesów po drodze (dosłownie i w przenośni). Jeden z kolegów dołączył znacznie spóźniony, bo miał problemy z internetem (lub z popołudniową drzemką). Koleżanka musiała łączyć się z pociągu, więc co chwilę traciliśmy ją z pola słyszenia. Jako czepialska, na początku prosiłam pozostałych o włączenie kamer, co uargumentowałam nieumiejętnością wspólnej pracy bez namiastki kontaktu wzrokowego. Gotowa byłam pokazać się bez makijażu i z bałaganem w tle. Nie zadziałało, reszta pozostała niewzruszona i niewidoczna. Nikt nie przygotował agendy, więc pierwsze kilkanaście minut straciliśmy na ustalenie punktów spotkania. Potem dyskusja – z wchodzeniem sobie w słowo lub niewyartykułowaniem przemyśleń na rzecz cudzego monologu. Kiedy jednym się wydawało, że coś w końcu ustaliliśmy, inni nagle dokładnie o to pytali. Rozprężenie, chaos, śmiechki, a od czasu do czasu zalążki kłótni. Nawet skryba się poddał, doszedłszy do wniosku, że z tego wszystkiego nic kompletnie nie wynika. Stracone trzy godziny, spotkanie po nic i o niczym.*

## TROCHEŃ TEORII

Choć przedstawiona porażka dotyczy odsłony zdalnej, większość problemów, które tutaj opisujemy, odnosi się także do formy stacjonarnej, we dwie lub więcej par oczu. Wyjątkowo podarujemy sobie wskazówki dotyczące modelowych randek czy spotkań towarzyskich, tu nie o tym. Obszarem naszych dywagacji staną się spotkania zespołowe, skoncentrowane wokół pracy nad wspólnym projektem. Być może po przeczytaniu tej historii masz w głowie obraz konkretnej sytuacji, będącej wspomnieniem o spotkaniu, do którego niechętnie sięgasz pamięcią. Niech stanie się to symbolem nieudanego, nieproduktywnego spotkania, z którego nic nie wynika. Skupmy się na tym, co zrobić, by spotkania były po coś i o czymś.

### PROBLEM NA HORYZONCIE!

1. **Cisza przed burzą, a potem sztorm.** Wszyscy nerwowo spoglądają na siebie lub też (w zdalnej odsłonie) skaczą wzrokiem między kółeczkami z literkami symbolizującymi poszczególnych uczestników. Część osób w duchu powtarza błagania o to, żeby ktoś rozpoczął dyskusję. Bez sprecyzowanych celów spotkania, przydzielonych funkcji, agendy i założonych efektów do osiągnięcia ciężko jest uzyskać coś wykraczającego ponad niezręcznie przedłużającą się ciszę. Zdarza się, że przerywa ją litościwy chaos pomysłów, rzucanych na ślepo z nadzieją, że zapoczątkuje to „dzianie się rzeczy”.
2. **Słuchaj tego!** Zaprzyjaźnieni członkowie zespołu podczas spotkania oddają się nieograniczonemu plotkowaniu. Wtedy to, poza uaktualnieniem wiedzy na temat problemów związkowych, czeplaskich sąsiadów, odkryć serialowych i promocji w sklepie za rogiem, nie wydarza się zupełnie nic. I gdyby nie projekt do zrobienia, nie byłoby w tym nic złego. Przy okazji, by nie zabrzmieć zbyt restrykcyjnie, pragniemy zaznaczyć, że naszym zdaniem integracja i plotki to nieodłączny element pracy zespołowej – oczywiście w odpowiednich proporcjach i w wyznaczonym czasie.

👁 ROZMYTE  
RELACJE

## PRZYGOTOWANIE KLUCZEM DO SUKCESU!

Czym od niezręcznie cichych lub plotkarskich spotkań różnią się te, podczas których kolektywnie i efektywnie podejmuje się kolejne kroki w celu pomyślnego sfinalizowania projektu? Przygotowaniem, rzecz jasna!

**UWAGA:** teraz należy wyciągnąć zeszyt i zapisać następującą frazę (lub też zanucić w głowie ulubioną melodię i wzbogacić ją o taki oto tekst): „Brak przygotowania to przygotowanie problemów”.

Choć motyw przygotowania do udziału w spotkaniu pojawiał się w odpowiedziach udzielanych przez respondentów\_tki badania (a dokładnie – we wskazówkach dotyczących radzenia sobie z wyzwaniami współpracy zdalnej), odniosłyśmy wrażenie, że warto tę wiedzę nieco usystematyzować, a wątek rozwinąć.

*Przygotować się do spotkania (ubrać się, pomalować się, zjeść śniadanie, zrobić kawę itp.), tak by w jego trakcie móc skupić się jedynie na nim, świadomie zrezygnować z rozpraszaczy – wyłączyć inne karty w przeglądarce, odłożyć telefon itp., w trakcie notować, włączyć kamerkę, by pełniej uczestniczyć w spotkaniu.*

Student\_ka grafiki, II rok

## ZASADA JEST PROSTA

Im więcej zrobimy przed spotkaniem, tym efektywniej będzie ono przebiegało. Początkowo dziwi fakt, że na odpowiednie przygotowanie spotkania trzeba poświęcić tyle samo czasu, co na jego przeprowadzenie i opracowanie rezultatów (a czasem nawet więcej). Zapewniamy jednak, że są to właściwe proporcje i owocują produktywnością, pozytywną atmosferą i poszanowaniem innych uczestników\_czek. Dzięki temu zaoszczędzony czas można spożytkować na towarzyskie rozmowy scalające zespół. Brzmi kusząco?

Nie byłybyśmy sobą, gdybyśmy nie odwołały się do tego, co już wcześniej opisałyśmy. Czas na powrót do bazy! Część elementów i zasad



dotyczących spotkań można (a nawet należy!) ustalić na początku współpracy (podczas tworzenia wspomnianej bazy). Oczywiście nie wszystko da się przewidzieć, pewne kwestie wymagają doprecyzowania przed konkretnym spotkaniem.

## SPOTKANIOWA BAZA

1. **Cel i rezultat** – czyli dwie kluczowe kwestie, które należy ustalić w pierwszej kolejności. To odpowiedzi na pytania o to, po co się spotykamy i co zamierzamy osiągnąć. Im konkretniej zostaną one sformułowane, tym lepiej. Jak się do tego przygotować? Przykładowo: na kilka dni przed spotkaniem należy zmobilizować wszystkie osoby z zespołu do zapisywania i komentowania sugestii we wspólnym pliku. Można też każde ze spotkań kończyć wspólną podróżą w przyszłość (rozmowa na temat celów i planowanych efektów kolejnego spotkania).
2. **Podział odpowiedzialności, zadań i funkcji** – mogą być one na stałe przypisane do konkretnych osób lub zmieniać się w zależności od potrzeby. Pamiętajcie, warto eksperymentować i poszukiwać tego, do jakich zadań jesteście stworzeni!

👁 FERALNE  
FUNKCJE

### Zadania, którymi należy podzielić się przed spotkaniem:

- **STWORZENIE AGENDY, czyli planu spotkania.**  
Należy ją opracować z uwzględnieniem celu spotkania i planowanych rezultatów. To chronologiczny spis tematów do poruszenia i zadań do wykonania, przygotowany na bazie sugestii wszystkich członków zespołu. Ważne, aby agenda zawierała szacunkowy czas przewidziany na daną część spotkania i wskazówki dotyczące narzędzi, z których ewentualnie będziecie korzystać.
- **MODERACJA, czyli zarządzanie przebiegiem spotkania.**  
Osoba odpowiedzialna za moderację dba o atmosferę panującą na spotkaniu, zarządza poruszonymi tematami i czasem wypowiedzi poszczególnych uczestniczących (jednych trzeba zmobilizować do zabrania głosu, a innym subtelnie skracać monolog). Moderator\_ka dba o respektowanie ustalonych zasad i ukradkiem spogląda na agendę. Weryfikuje, czy wszystko idzie zgodnie z planem.

- **NOTOWANIE, czyli bieżące podsumowywanie ustaleń.**  
Ważne, aby podczas spotkania każda z osób miała dostęp do notatek, które mogą być sporządzane we wspólnym pliku tekstowym lub na wirtualnej tablicy, np. Miro.
- **PRZYGOTOWANIE PODSUMOWANIA.**  
Istotne jest również, by po spotkaniu opracować dokument zbierający wszystkie poczynione ustalenia.
- **ZADANIE SPECJALNE.**  
Czasami zdarza się, że charakter projektu wiąże się z dodatkowymi zadaniami do podziału. Może to być na przykład wykonanie fotograficznej dokumentacji z przebiegu spotkania lub odciążenie moderatora\_rki i przeprowadzenie ewaluacji.

### **Równie ważne kwestie do ustalenia to:**

- **TERMIN I CZAS.**  
Zależne w dużej mierze od specyfiki projektu. Jedne przedsięwzięcia wymagają regularnych spotkań (np. co czwartek od 18:00 do 20:00), inne – każdorazowego poszukiwania pasującego wszystkim terminu. Warto ustalić, w jaki sposób będziemy weryfikować dyspozycyjność uczestniczących i wyznaczać daty. Może wspólny kalendarz z wolnymi terminami czy też Doodle?
- **UCZESTNICZY.**  
Kto powinien pojawić się na spotkaniach? Które z nich wymagają obecności wszystkich członków\_kiń zespołu, a które tylko tych, którzy są odpowiedzialni za określony obszar czy konkretne zadanie?
- **RYTUAŁY.**  
Stałe punkty programu. Być może są jakieś aktywności, które poprawią jakość naszej współpracy? Czy w trakcie spotkań roboczych każdorazowo będziemy uwzględniać czas na integrację? A może poszukamy terminów przeznaczonych tylko na to?
- **EWALUACJA.**  
Podsumowanie spotkania, podczas którego zbierane są poczynione ustalenia i wypracowane rezultaty. To także rozmowa na temat jego przebiegu – jaka panowała atmosfera, na ile byliśmy produktywni, co możemy usprawnić w przyszłości.

Rzeczywistość wirtualna wymaga od nas uwzględnienia kilku dodatkowych zagadnień:

→ **Narzędzia.**

- Platformy do rozmowy (np. Google Meet, Zoom, Jitsi).
- Przestrzeń i zasady komunikacji niewymagającej natychmiastowej odpowiedzi (chat, komunikator, e-mail, komentarz).
- Przestrzeń do archiwizowania i współdzielenia treści (np. Google Docs, Miro).
- Zarządzanie i planowanie (np. kalendarze, Trello, Asana, tablice kanbanowe).

→ **Kultura spotkania.**

- Kamerki, czyli jeden z najbardziej elektryzujących aspektów zdalnych spotkań. Dla jednych ich włączenie to niezbędna namiastka spotkania stacjonarnego, dla innych ograniczający dyskomfort. Warto porozmawiać o tym, kto jak się z włączoną kamerką czuje, i szukać konsensusu uwzględniającego potrzeby i preferencje poszczególnych osób.
- Mikrofon lub czat, a co za tym idzie – następujące pytania: kiedy włączyć mikrofon? Jak zgłosić chęć zabrania głosu? Do czego podczas spotkania powinien służyć czat?
- Rozpraszacze... i po robocie. Sugerujemy (nieśmiało) wspólne ustalenie, by zamknąć niepotrzebne zakładki, odłożyć telefon i wyeliminować potencjalne przeszkadzajki.
- Przygotowanie: uwierzcie nam – piżama i włosy w nieładzie mogą wpłynąć destrukcyjnie na spotkanie (choćby przez brak chęci na włączenie kamery w takim entourage'u). Odpowiednie przygotowanie mobilizuje do pracy i jest oznaką szacunku wobec pozostałych osób.

👁️ KULAWA  
KOMUNIKACJA

👁️ ZLEKCEWAŻONE  
ZARZĄDZANIE

→ **Integracja.**

Integracja w odstępie wirtualnej to wyzwanie. Pamiętajcie, że realizacja projektów to nie tylko wspólne dążenie do celu i dbałość o jakość rezultatu. Nawet najwyższa ocena czy pochwała ze strony pracodawców nie wygrają z nawiązaniem znajomości (a może nawet przyjaźni na lata). Zadbajcie o integrację. Może wspólne śniadanie przed monitorem albo kawa/herbata okraszona ciasteczkami i ploteczkami o sprawach pozaprojektowych? Pycha!

→ **Dostępność.**

Życie bez pracy, czyli raz jeszcze, do znudzenia, przypominamy o zachowaniu balansu i rozsądnym zarządzaniu częstotliwością, długością i porą spotkań wirtualnych. Piątkowy wieczór można naprawdę poświęcić na celebrację rozpoczynającego się weekendu.

→ **Wyrozumiałość.**

Spotkania online niosą ze sobą ryzyko wielu niespodzianek (nie tylko technologicznych). Porozmawiajcie o potencjalnych zagrożeniach i o tym, jak będziecie sobie z nimi radzić. Co, jeśli komuś mikrofon będzie notorycznie odmawiał posłuszeństwa? Co, gdy ktoś po całym dniu przed komputerem będzie miał migrenę i szczerze zadeklaruje, że nie nadaje się do niczego poza ewentualnym słuchaniem? Pamiętajcie o wzajemnej otwartości i wyrozumiałości przy równoczesnym wyczuleniu na powtarzające się wymówki i ryzyko uskutecznienia przez kogoś podróży na gapę.

## DUŻO TEGO? SŁUSZNY WNIOSEK

Na pocieszenie raz jeszcze przypominamy: większość aspektów można przygotować z odpowiednim wyprzedzeniem, omówić je podczas pracy nad bazą. Pozostałymi zadaniami warto się dzielić, wymieniać. Ważne, aby wyciągać wnioski ze spotkaniowych doświadczeń i szukać usprawnień. Jeśli pominiecie przygotowania, zaserwujecie sobie ogrom przytłaczającej pracy i stresu. Nie polecamy!

Polecamy natomiast **Kodeks Postępowania Spotkaniowego**, czyli modelowy przebieg spotkania.

**1. Co tam?**

Krótką wymianę spostrzeżeń na temat codzienności czy też plotki (nie tylko uczelniane lub projektowe).

**2. Plan na dziś!**

Przedstawienie celu spotkania, oczekiwanych rezultatów, agendy; pytanie o dodatkowe postulaty, naniesienie ewentualnych zmian w planie.

**3. Do sedna.**

Przypomnienie zasad i funkcji, omówienie metod pracy.

**4. Bierzmy się do roboty!**

Dyskusja na uwzględnione w agendzie tematy, realizacja zadań, omawianie dotychczasowych rezultatów; szeroko rozumiana praca.

**5. Co przed nami?**

Plany na przyszłość, założenia dotyczące kolejnego spotkania.

**6. Jak było?**

Ewaluacja; podsumowanie wypracowanych rezultatów i przebiegu spotkania.

# MĄDRZE MÓWI

Patrycja Radek

brokerka innowacji Uniwersytetu SWPS,

liderka strategiczna, mentorka

Spotkania, ach spotkania. Tęsknimy za ich stacjonarną odsłoną. Czy spotkanie na żywo jest jednak gwarantem sukcesu? Bywa różnie. A w odsłonie online jest szczególnie ciężko.

Co cechuje spotkania online?

- Brak przeszkód w postaci odległości dzielących uczestników\_czki (duży plus!).
- Więcej rozpraszaczy, trudno o koncentrację.
- Wyzwania techniczne.
- Trudność w nawiązywaniu relacji.

Mimo wspomnianych przeszkód nie należy się poddawać. Podczas spotkań online warto zadbać o odpowiednie przygotowanie techniczne (internet, światło, tło). Włączanie kamer zdecydowanie ułatwia współpracę, a integracja powinna być jej nieodłącznym elementem. Warto zaprzyjaźnić się z różnymi darmowymi narzędziami online, które ułatwiają zarządzanie czasem pracy i całym procesem. W agendzie należy uwzględniać czas na przerwy, które najlepiej spędzać z dala od komputera. Polecam eksperymentowanie z formą zdalną i poszukiwanie optymalnego scenariusza, dostosowanego do charakteru zespołu i projektu.

## Co cechuje efektywne spotkanie (niezależnie od formy)?

- Wiesz, po co w nim uczestniczysz. Znasz temat i agendę.
- Wiesz, kto w nim uczestniczy i jaką pełni funkcję.
- Czujesz się komfortowo, Twoje zdanie się liczy.
- Spotkanie kończy się o czasie, a Ty wiesz, co dalej.

## Kilka dodatkowych rad dla organizatorów\_rek i moderatorów\_rek:

- Przed spotkaniem wyślij agendę.
- Na początku poproś wszystkich o przedstawienie się, stwórz możliwość integracji.
- Dbaj o przebieg dyskusji i możliwość wypowiedzi (możesz naprzemiennie prosić o głos kobiety i mężczyzn).
- Pamiętaj o ewaluacji spotkania i przestaniu podsumowania.

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

ŻEBY WASZE SPOTKANIA  
BYŁY SYMBOLEM TYCH  
IDEALNYCH

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE #PRZED SPOTKANIEM

### ZACZNIJ OD OCZEKIWAŃ

Nie wiemy, jaką funkcję będziesz pełnić podczas spotkania. Niezależnie od tego pamiętaj, żeby odpowiednio się przygotować. Każda osoba uczestnicząca w spotkaniu odgrywa w jego trakcie istotną rolę; ktoś moderuje, ktoś inny notuje lub prezentuje efekty dotychczasowej pracy. Każda funkcja wymaga indywidualnego przygotowania! Zaangażuj się w proces opracowywania założeń spotkania. Pomoże Ci w tym udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania, powinny być zebrane we wspólnym pliku.

- Jakie tematy uznajesz za istotne do poruszenia podczas spotkania?
- Jakie cele przychodzą Ci do głowy?
- Z jakimi rezultatami chciałbyś\_łabyś zakończyć spotkanie?
- Czy wiesz, jaką funkcję będziesz pełnił\_a podczas spotkania i jak należy się do niego przygotować? Jakie zadania stoją przed Tobą?

## PODPOWIEDŹ 2

#ZESPOŁOWO #PRZED SPOTKANIEM

### RZUT OKA NA NOTATKI

Zapoznajcie się z oczekiwaniami pozostałych osób i za pośrednictwem komentarzy (lub innej, dogodnej dla Was formy) spróbujcie wspólnie określić cel spotkania i tematy do podjęcia. Poszukujcie kompromisów, negocjujcie. W ten sposób ułatwicie zadanie osobie odpowiedzialnej za przygotowanie agendy, będzie ona mogła uporządkować Wasze ustalenia.



## PODPowiedź 3

#INDYWIDUALNIE #PRZED SPOTKANIEM

### AGENDA W ZARYSIE

Jeśli Twoim zadaniem jest przygotowanie agendy spotkania, pamiętaj, że powinna być opracowana na bazie sugestii pozostałych członków\_kiń zespołu. Jeśli ociążają się z zamieszczeniem ich w dokumencie, śmiało się o to upominaj. Zanim prześlesz agendę do akceptacji pozostałym osobom, sprawdź, czy zawiera wszystkie istotne elementy wraz ze wskazaniem planowanego czasu na ich omówienie/wykonanie.

- Rozgrzewka/integracja.
- Cel spotkania.
- Planowane rezultaty wraz ze sposobem ich realizacji.
- Planowane tematy i zadania do zrealizowania (ułożone chronologicznie, zaczynając od przypomnienia zasad panujących podczas spotkania).
- Podsumowanie ustaleń i przebiegu spotkania.

**Jeśli udało Ci się uwzględnić wszystkie punkty, szczerze gratulujemy i podziwiamy.** Same wciąż dążymy do tego ideału. Efekty swojej pracy wyślij do uczestników\_czek spotkania, poproś o zapoznanie się z ich treścią i podzielenie się ewentualnymi sugestiami.

## PODPowiedź 4

#ZESPOŁOWO #PODCZAS SPOTKANIA

### Z TROSKĄ O ZASADY

Zwracajcie uwagę na respektowanie określonych zasad, pamiętajcie o symbolicznym konsekwencjach ich łamania. Podchodźcie z szacunkiem do potrzeb i czasu pozostałych osób. Rolą moderatora\_rki jest kontrolowanie przebiegu spotkania; nie musi on\_a jednak być osamotniony\_na w tym zadaniu. Pamiętajcie o wyrozumiałości, otwartości i szczerości, bądźcie bacznymi obserwatorami\_rkami i aktywnymi uczestnikami\_czkami. Starajcie się przyjmować od czasu do czasu zewnętrzną perspektywę i notować spostrzeżenia warte poruszenia w trakcie ewaluacji.

## PODPowiedź 5

#ZESPOŁOWO #PODCZAS SPOTKANIA

### KU LEPSZEMU!

Spotkanie dobiega końca, a Wy jesteście zmęczeni. Mimo to nie rezygnujcie z podsumowania i ewaluacji. To bardzo ważny etap, który wymaga zaangażowania i otwartości. Porozmawiajcie na forum o osiągniętych rezultatach i przebiegu spotkania. Podkreślenie tego, co udało się osiągnąć, z pewnością będzie mobilizacją do dalszej pracy.

- Co udało się Wam wypracować?
- Czy i w jakim stopniu zrealizowaliście\_łyście cel spotkania?
- Jak przedstawia się harmonogram i podział najbliższych zadań?
- Jaki cel będzie miało kolejne spotkanie?
- Czy w trakcie spotkania respektowaliście\_łyście ustalone zasady?
- Czego się nauczyliście\_łyście?
- Jak oceniacie produktywność uczestniczących i atmosferę współpracy?
- Co ułatwiało, a co utrudniało pracę?
- Co i jak powinniście\_nyście poprawić?

## PODPowiedź 6

#INDYWIDUALNIE #PO SPOTKANIU

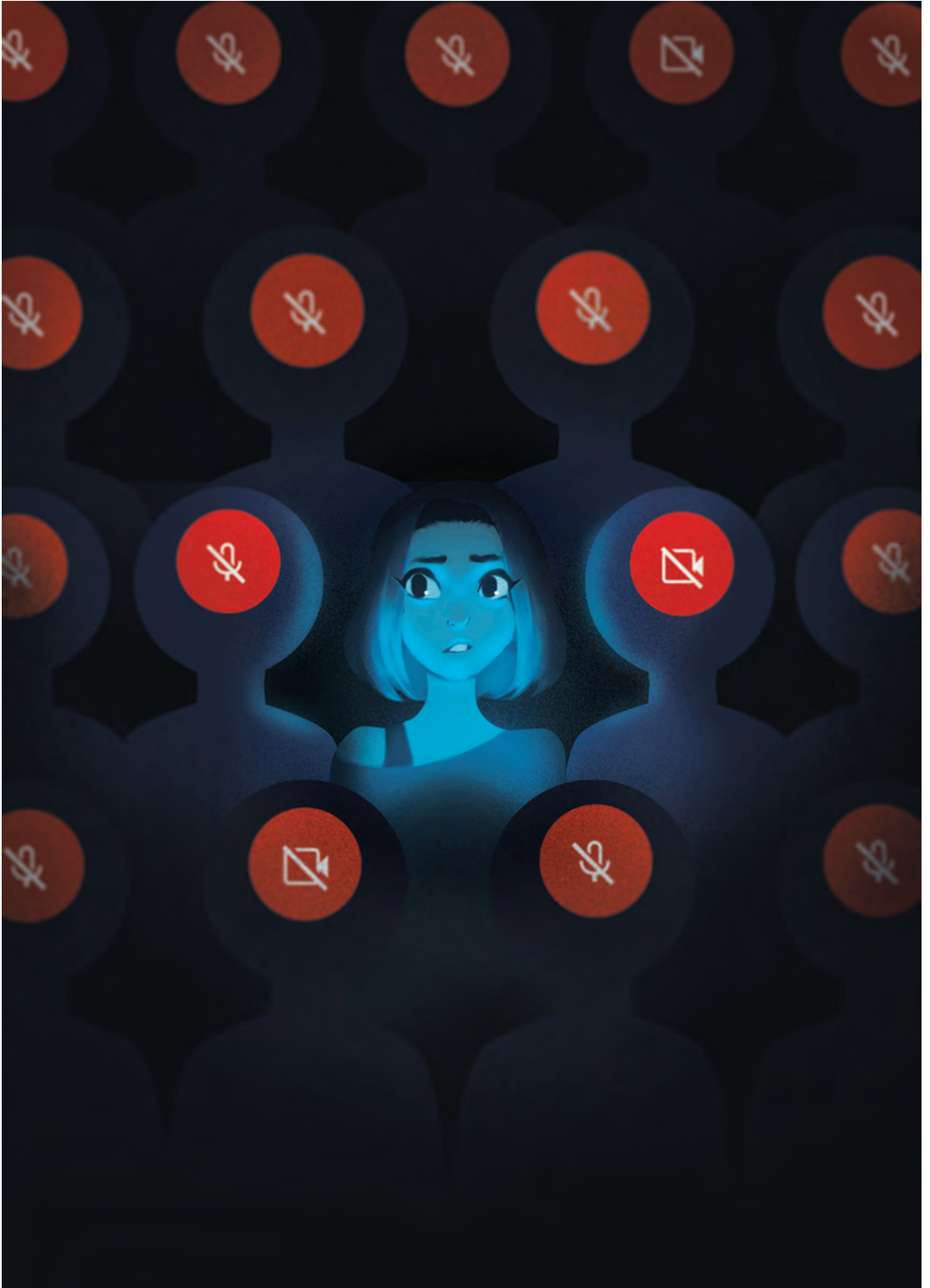
### PODSUMOWANIE NA EKRANIE

Jeśli stajesz przed wyzwaniem pisemnego podsumowania spotkania, przychodzimy z pomocą. Mamy nadzieję, że w trakcie spotkania wyznaczona wcześniej osoba prowadziła skrupulatne notatki. Być może byłeś\_łaś to właśnie Ty. Zapiski te pomogą Ci w opracowaniu pisemnego podsumowania. Poprzednia podpowiedź, poświęcona ewaluacji, powinna być dla Ciebie odpowiednią wskazówką. Poniżej instrukcja krok po kroku.

1. W dokumencie z podsumowaniem umieść odpowiedzi na wszystkie pytania wymienione we wcześniejszym zadaniu.

2. Prześlij dokument do wszystkich członków\_kiń zespołu – także do tych, którzy nie uczestniczyli w spotkaniu.
3. Zaproś pozostałe osoby do komentowania, dodawania sugestii w dokumencie (być może coś Ci umknęło).
4. Po naniesieniu poprawek oznacz w komentarzu osoby odpowiedzialne za przygotowanie agendy lub/i moderację kolejnego spotkania. To będzie sygnał, że mogą działać. Twoja praca z pewnością będzie dla nich pomocną inspiracją podczas przygotowań.





## ROZMYTE RELACJE

*Mój pierwszy semestr na Uniwersytecie SWPS w cieniu pandemii COVID-19 to chyba najdziwniejsze doświadczenie społeczne, z jakim przyszło mi się do tej pory zmierzyć. Nigdy wcześniej nie poznawałam ludzi jedynie w odślonie wirtualnej. Poznawałam – to chyba za dużo powiedziane, bo, szczerze mówiąc, nadal nie wiem, jak wygląda część osób z mojej grupy. Ich dźwięczne głosy i interesujące (czasami przerywane) wypowiedzi świadczyły o tym, że dane mi jest studiować z otwartymi i ciekawymi ludźmi. Trochę boję się konfrontacji z tymi, którzy nigdy nie włączyli kamerki lub mikrofonu, z kilku wypowiedzi na czacie trudno cokolwiek wywnioskować. A jeśli zaliczę wpadkę i przedstawię się komuś z grupy (po pół roku wspólnych zajęć)? Ci wszyscy ludzie (studenci i wykładowcy) jawili mi się jak bohaterowie ze szklanego ekranu lub książki. Jedni wzbudzali sympatię, inni irytowali. A ja? Ja najzwyczajniej w świecie chciałam ich poznać, zweryfikować wyobrażenia, zadać nurtujące pytania i odpowiedzieć na te, które dotyczyłyby mnie. Czas studiów podobno obfituje w najpiękniejsze wspomnienia i przyjaźnie na lata. Mam nadzieję, że to jeszcze będzie nasza wspólna przygoda.*

## TROCHEŃ TEORII

„Pełno nas, a jakoby nikogo nie było”, pisał niegdyś Jan Kochanowski. I choć kontekst wypowiedzi jest zgoła inny, wydaje się nie najgorzej pasować do tematu tego rozdziału i przedstawionej historii. Średnio ponad 20 osób w grupie zajęciowej, znacznie więcej podczas wykładów, setki wspólnych godzin, a my nierzadko nie mamy o sobie pojęcia (nie istniejemy dla siebie nawzajem). O ile integracja w trybie spotkań stacjonarnych przeważnie „dzieje się sama” (przerwy, wspólne podróże na przystanek, obiady lub pogawędki przy automacie z kawą), w odświeżeniu wirtualnej trzeba się o nią nieco bardziej postarać. Nie ma co płakać jak nad napisanym trenem, trzeba wziąć się do roboty i podjąć konkretne działania.

### RELACJE – A KOMU TO POTRZEBNE?

Wspólna praca nad projektem to okazja do wielopłaszczyznowego rozwoju. Jak wiemy, może przebiegać ona mniej lub bardziej modelowo. Zawsze jednak jest wartościowym doświadczeniem. Wspólnie stawiamy czoła różnego rodzaju wyzwaniom, zdobywamy nowe umiejętności i rozwiązujemy problemy. Uczymy się o sobie i o innych. Niestety często zapominamy o tym, by zatroszczyć się o największą wartość, jaką można uzyskać ze współpracy. Nie mamy tu na myśli ani otrzymanej oceny, ani zdobytych kompetencji. Chodzi oczywiście o poznanie drugiego człowieka. Tylko tyle i aż tyle! Choć wiele poradników podkreśla zbawienny wpływ relacji na efektywność współpracy, w tym rozdziale nie chcemy skupiać się tylko na tym aspekcie. Wymiana doświadczeń, zainteresowań, inspiracji, przyjemne spędzanie czasu, budowanie bliskich relacji, które z czasem mogą przerodzić się w przyjaźń (o miłości nie wspominając), to wartości same w sobie. I to właśnie o nie należy się umiejętnie zatroszczyć.

### ILU LUDZI, TYLE PROBLEMÓW

Na gruncie współpracy i relacji popełniamy niemało błędów. Oczywiście zdanie sobie z nich sprawy to pierwszy krok do poprawy sytuacji. Postanowiliśmy go ułatwić. Oto lista podstawowych niedociągnięć, które wspomniane były już na wcześniejszych stronach tej publikacji:

- Rozpoczynamy pracę nad projektem, pomijając przy tym etap integracji.
- Zbyttno koncentrujemy się na jakości projektowego rezultatu, a bagatelizujemy dbanie o atmosferę współpracy i rezygnujemy z możliwości poznawania się.
- Dobieramy się w grupy projektowe na podstawie sympatii, a nie cech, kompetencji, umiejętności i ról.
- Wybieramy pracę non stop w tym samym zespole, bazujemy na przyzwyczajeniu i chcemy oszczędzić czas na wypracowanie nowych zasad.
- Konflikty projektowe przenosimy na grunt prywatny i odwrotnie.
- Zapominamy o kontynuowaniu znajomości po zakończonym projekcie.

## MY TEŻ TĘSKNIMY

Na początku tego rozdziału wspominałyśmy o tym, że podczas spotkań stacjonarnych i w okolicznościach uczelnianych nie dbamy przesadnie o tworzenie konkretnych okazji do integracji. Relacje budują się same, poznawanie się jest skutkiem ubocznym. Bez wątplenia jest w tej przypadkowości coś magicznego, do tej pory rzadko docenianego. Mamy wrażenie, że do momentu wprowadzenia ograniczeń pandemicznych nie zwracaliśmy uwagi na przywileje, jakie gwarantują nam spotkania twarzą w twarz. Rzeczywistość wirtualna przyczyniła się do uświadomienia sobie, jak bardzo studiowanie wykracza ponad nabywanie wiedzy w trakcie zajęć i wykładów.

Jak wynika z odpowiedzi udzielanych w przeprowadzonym przez nas badaniu, najczęściej wspomniano, że przewaga współpracy stacjonarnej nad zdalną mieści się w kategorii „relacje, integracja, atmosfera”.

*Pozwala na nawiązanie „autentycznej” relacji z drugim człowiekiem, dzięki czemu wyzwala emocje, które często nie mają szansy pojawić się w obliczu spotkania „przez ekran komputera”; ułatwia i ubogaca komunikację; pozwala na przedłużenie spotkania, np. poprzez wspólnie spędzany czas po zajęciach.*

Student\_ka psychologii, I rok



Istnieje spora szansa, że czas przymusowej izolacji w wielu z nas spowodował podobne przemyślenia. Wierzmy, że to doświadczenie zmieni nasze podejście do budowania relacji i pozwoli docenić obecność drugiej osoby. A teraz o tym, jak te przemyślenia wdrożyć w życie.

## ZŁAPMY OSTROŚĆ

Niech nikogo nie zwiedzie idealistyczny wstęp, czas na konkrety. Naszym celem nie jest zachęcanie Was do zaprzyjaźniania się z każdą osobą z zespołu. To naturalne, że z jednymi nam bardziej po drodze niż z innymi. Pewne znajomości najzwyczajniej nie roją. Jak radzić sobie z relacyjnymi meandrami w kontekście współpracy?

### → **Na pracę będzie jeszcze czas!**

O bazie wspominałyśmy już nie raz, nie dwa. Zanim przejdziemy do jej tworzenia, pamiętajmy, by zadbać o okoliczności sprzyjające poznaniu się. Skoro już mamy otwarcie rozmawiać o swoich doświadczeniach projektowych i manifestować potrzeby, ustalać plan działania, a następnie spędzić wiele godzin na wspólnej pracy, warto rozeznac się, z kim mamy do czynienia. Nie chodzi rzecz jasna o dzielenie się szczegółowymi historiami życia. Integracja może przyjąć rozmaite formy, wszystko zależy od inwencji twórczej. Może być to wspólne obejrzenie filmu i rozmowa na jego temat albo wyjazd za miasto. Czas, ludzie, chęci i wstępna koncepcja wystarczą. Tematy, anegdoty z przeszłości i opowieści o zainteresowaniach z pewnością zaczną się mnożyć same z siebie.

### → **Przyjemne z pożytecznym.**

Integracja, a później praca... to wcale nie musi tak wyglądać! Jedno i drugie można zręcznie połączyć. Nadmierna ilość obowiązków nie jest wystarczającym argumentem, by zrezygnować z okazji do wspólnego spędzania czasu wolnego. Wszystko zależy od chęci i determinacji. Projekt projektem... a relacje same nie będą się pielęgnować. Jest tyle pytań do zadania, tyle tajemnic do odkrycia. Zadbajmy o regularne okazje do wspólnego odpoczynku i oderwania się od projektowych tematów, wykazujemy się empatią i ciekawością. Niech czas pracy i integracji naturalnie przeplatają się ze sobą.

→ **Przecież się lubimy.**

Dobór członków grupy projektowej na podstawie wzajemnych sympatii to bardzo częste zjawisko. Wychodzimy z założenia, że łatwiej nam będzie pracować z tymi, których lubimy. I choć jest w tym stwierdzeniu sporo prawdy, to tego typu decyzje mają różnego rodzaju konsekwencje. To naturalne, że w toku wspólnej pracy pojawiają się konflikty. Pamiętajmy o postawieniu grubej kreski między tym, co projektowe, a tym, co prywatne. Jeśli Kasia regularnie nie wywiązuje się z realizacji powierzonych zadań, to obawa, że się obrazi, nie powinna powstrzymać nas przed zwróceniem jej uwagi (nawet jeśli dzielimy mieszkanie). Jeśli Kacper w dużej mierze prezentuje poglądy odmienne od naszych, to niech nie przeszkadza nam to w komplementowaniu jego świetnej pracy.

Osobiście preferujemy przyjaźń wynikającą ze współpracy niż współpracę bazującą na przyjaźni. To drugie, choć częstsze, niesie ze sobą spore ryzyko. Nie ma nic gorszego niż projektowe porażki prowadzące do zakończenia wartościowej relacji. I choć te spostrzeżenia wydają się oczywiste (czasem nawet banalne), mamy wrażenie, że powinny zostać spisane i uwydatnione. Zaprojektowanie rozdzielności relacji prywatnych i zawodowych/projektowych jest chyba jednym z najważniejszych wyzwań współpracy. Trzeba do tego podejść z głową i nie dać się ponieść emocjom.

#ZDALNIE  
ODSŁONA ONLINE



Rzeczywistość wirtualna nieco ogranicza samoistne budowanie relacji. Trzeba zatem szczególnie zatroszczyć się o ten obszar.

Współpraca online wielu osobom kojarzy się z dyskomfortem. By skrócić „męki” i wreszcie odejść od komputera, jak najszybciej odhaczamy poszczególne tematy. Mówienie do kamery i mikrofonu nie oddaje w pełni emocji towarzyszących spotkaniu.

Ciężko jest poznawać nowe osoby i pielęgnować relacje. Rezygnujemy z tego wysiłku, tłumacząc się przemęczeniem, brakiem czasu, niechęcią, problemami technicznymi.

Przypominamy nieśmiało, że w nie tak odległych czasach ograniczonej mobilności i przymusowych wyjazdów (np. zarobkowych) rozmowy telefoniczne lub wysyłanie listów były podstawową formą pielęgnowania relacji (także miłosnych). Przyjaźnie naszych rodziców czy dziadków kształtowały się nierzadko przez długo wyczekiwane wiadomości lub nieczęste, ale wartościowe spotkania. Skorzystajmy z tego, że możemy się wirtualnie zobaczyć!

→ **Rozmowa smakuje jak zawsze.**

Większość z nas zaczyna dzień od przygotowania śniadania, zaparzenia kawy lub herbaty. Co stoi na przeszkodzie, by raz w tygodniu rozpocząć dzień w gronie zespołu projektowego? Nie ma co się oszukiwać – pewnie i tak większość z nas zjada pierwszy posiłek przed komputerem. I choć poranna kawa online z koleżankami i kolegami nie pozwala przekazać dalej jej aromatu albo poczęstować ciastem (choć i tu dla chętnego...), to rozmowa może idealnie osłodzić lub przyprawić nam dzień. Dzięki temu stłamsimy poczucie samotności i być może zyskamy tematy do rozmyślań.

→ **Korzyści zespołowe.**

Praca w odślonie wirtualnej mnoży problemy, które szerzej są przedstawione dalej. Ból kręgosłupa, zmęczenie, brak balansu. Warto zastanowić się, jak możemy zespołowo stawić czoła tym przeciwnościom (z korzyścią indywidualną i grupową). Może wspólne ćwiczenia fizyczne lub trening oddechowcy? A może wspólny spacer albo wcielanie się w rolę przewodnika i wirtualne oprowadzanie po okolicy? Warto zadbać o to, aby spotkania integracyjne poprawiały nie tylko nasze relacje, lecz również kondycję. Oczywiście ich forma powinna wynikać z możliwości i preferencji uczestniczących. Pragniemy jednak zaznaczyć, iż mogą one wykraczać poza patrzeć w kamerę i mówienie do mikrofonu.

Zanim przejdziemy do praktycznych podpowiedzi, chcemy raz jeszcze podkreślić, że wartościowa współpraca nie zawsze zaczyna się od przyjaźni. Jeśli z kolei projekt (udany lub nie) jest początkiem długotrwałej relacji, to nic lepszego nie może nas spotkać. Praca się skończy, ale relacje mogą trwać i trwać. To one po latach będą najpiękniejszą i najcenniejszą wartością. Żeby nie było tak, że za jakiś czas miniemy się nie ulicy, nie pamiętając już swoich imion...

# MĄDRZE MÓWI

Joanna Gawinek  
trener i coach ICF ACC

Integracja zespołu, jako część procesu grupowego, odgrywa ważną rolę w tworzeniu więzi, wzmacnia poczucie przynależności. W wymiarze osobistym służy rozwojowi kompetencji społecznych – komunikacji, współpracy, rozwiązywania konfliktów, postaw asertywnych. Jest areną do dawania i otrzymywania informacji zwrotnej na temat tego, jak oddziałujemy na innych. Uczy większego zaufania do siebie i do świata. Efektem dobrze zintegrowanego zespołu jest dostrzeganie potencjału różnorodności i czerpanie z niego. Dzięki dobrej atmosferze i wsparciu członków grupy wzrastają ambicje, motywacja, odpowiedzialność. To przekłada się na satysfakcję z realizacji kolejnych zadań i jakość wykonywanej pracy.

Warto mieć świadomość, że relacje, które budujemy w okresie studiów, często stają się tymi na całe życie. Ludzi, których dziś poznajemy na uczelni, jutro możemy spotkać w zupełnie innych realiach. Być może są wśród nich nasi przyszli partnerzy biznesowi lub życiowi.

Integracja zespołów w świecie online, zwłaszcza gdy ludzie zupełnie się nie znają, bywa wyzwaniem. Pamiętajmy jednak, że w gruncie rzeczy zmienia się jedynie przestrzeń. Zamiast sali wykładowej mamy platformy do wideokonferencji. Niezmienne pozostają nasze nastawienie i ciekawość. Od tego zawsze warto zacząć. Kolejny krok to (podobnie jak w realnym świecie) wybór formy.

Sposobów jest wiele. Integrację online można rozpocząć od zrobienia wspólnej prezentacji, w której każdy tworzy jeden ciekawy slajd o sobie. Dobrą praktyką są moderowane spotkania, na których uczestnicy przedstawiają się przy użyciu kart-metafor lub przedmiotów. Kiedy „pierwsze zdalne koty za płoty” zespół ma za sobą, warto umawiać się na wirtualne obiady, tworzyć grupy zainteresowań, organizować wspólne seanse filmowe lub lekcje gotowania online. Niezależnie od formy, najważniejsze jest pozytywne nastawienie i danie szansy na budowanie wartościowych relacji, także w świecie wirtualnym.

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

RELACJE ROKUJĄCE  
ZAMIAST ROZMYTYCH

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE

### RELACJE Z SAMYM SOBĄ

Choć wyżej prezentowane treści dotyczą relacji w grupie, nie możemy pominąć aspektu relacji z samym sobą. Świadomość i akceptacja swoich mocnych i słabych stron, wgląd we własne myśli i uczucia są niezwykle istotne. Nie rezygnuj z siebie na rzecz innych osób.

**Zastanów się, co na swój temat  
chciałbyś\_łabyś powiedzieć innym?**

Niech te aspekty nie będą związane z pracą. Oto kilka pytań, które mogą zmobilizować Cię do rozmyślań, a na które często brakuje czasu:

- Czym ze swojego życia chciałabyś\_łbyś się podzielić z innymi?
- Co chciałabyś\_łbyś zatrzymać dla siebie?
- Czego inni mogą się od Ciebie nauczyć?
- Jaką cechę lub umiejętności najbardziej cenisz u innych osób? Co Ci imponuje?
- Czy jest jakaś cecha, która łączy Twoich dotychczasowych przyjaciół?
- Z czego w swoim życiu jesteś najbardziej dumny\_na?
- Za co w swoim życiu jesteś najbardziej wdzięczna\_ny?

## PODPOWIEDŹ 2

#ZESPOŁOWO

### WSPÓLNE WARIACJE, ZDALNE INTEGRACJE

W części teoretycznej podzieliłyśmy się z Wami kilkoma inspiracjami dotyczącymi wspólnych działań (na przykład zespołowe śniadania online lub aktywności na świeżym powietrzu). Okoliczności pandemiczne postawiły przed liderami\_rkami zespołów i wielu organizacji wyzwanie integracji pracowników. Część z nich otwarcie dzieli się praktykami i zaprasza do ich testowania (a my w ślad za nimi robimy to samo).



#### ▣ JAK INTEGROWAĆ ZESPÓŁ ONLINE?

Fundacja Rozwoju  
Społeczeństwa  
Informacyjnego,  
<https://youtu.be/f4rDk6O34Q>.

#### → Inspiracje.

- Poświęćcie chwilę na zapoznanie się z praktykami stosowanymi przez zawodowców. W internecie znajdziecie niezliczone ilości gotowych podpowiedzi, umieszczane na różnego rodzaju blogach. Pamiętajcie, że możecie je modyfikować i dostosowywać do swoich możliwości.
- Polecamy Waszej uwadze **webinar Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego**. Znajdziecie w nim przekrojowe zestawienie różnych pomysłów.

#### → Pomysły.

Na bazie inspiracji opracujcie listę kilkunastu lub kilkadziesiątu aktywności, które chcielibyście wypróbować w Waszym zespole. Możecie przygotować tabelę zawierającą pomysły i informacje dodatkowe, które ułatwią zaplanowanie spotkania i odpowiednie przygotowanie (by w jego trakcie nie tracić niepotrzebnie czasu na logistykę).



## PODPOWIEDŹ 3

#ZESPOŁOWO

### WSZYSTKO W PORZĄDKU

Niech spotkania integracyjne staną się jednym z Waszych rytuałów. Zaplanujcie czas (terminy, godziny). Zastanówcie się nad ich stałą lub zmienną formą. Planujecie regularnie oddawać się tej samej aktywności czy eksperymentować?

## PODPOWIEDŹ 4

#ZESPOŁOWO

### WEZWANIE NA WYZWANIE

Aby nieco urozmaicić wspólny czas, możecie listę zespołowych aktywności poszerzyć o wyzwania grupowe (po jednym na tydzień lub miesiąc; wszystko zależy od Waszych możliwości i charakteru pracy). To zadania, które będziecie musieli wykonać razem. Samo ich wymyślanie (zarówno pod kątem formy zdalnej, jak i stacjonarnej) może być ciekawym i zabawnym doświadczeniem. Warto, żeby były one niebanalne i oryginalne. W każdym tygodniu możecie losować nowe wyzwanie. Oto kilka przykładów:

- wyprowadzimy psiaki ze schroniska lub zorganizujemy zbiórkę karmy, ręczników i innych potrzebnych materiałów;
- dokonamy wspólnego przeglądu szaf i oddamy nienoszone ubrania potrzebującym;
- zrobimy sobie zwariowaną sesję zdjęciową, będziemy dla siebie stylistami\_tkami, fryzjerami\_rkami, makijażystami\_tkami, fotografami\_fkami;
- stworzymy autorską grę planszową lub karcianą;
- zorganizujemy wieczór „PowerPoint” dla ludzi z zespołu, każdy będzie mógł przygotować pięciominutowe wystąpienie na dowolny temat.

## PODPowiedź 5

#ZESPOŁOWO

### CZAS NA PODSUMOWANIE

Pod koniec projektu podsumujcie doświadczenia związane z poznawaniem się. Podzielcie się odpowiedziami na przykładowe pytania.

- Czy poświęciliście wystarczająco dużo czasu na integrację?
- Jaka forma integracji była dla Was najciekawsza?
- Czego dowiedzieliście się na swój temat?
- Czego się od siebie nauczyliście?
- Czego sobie nawzajem życzyście?
- Czy i jak będziecie pielęgnować Waszą znajomość?

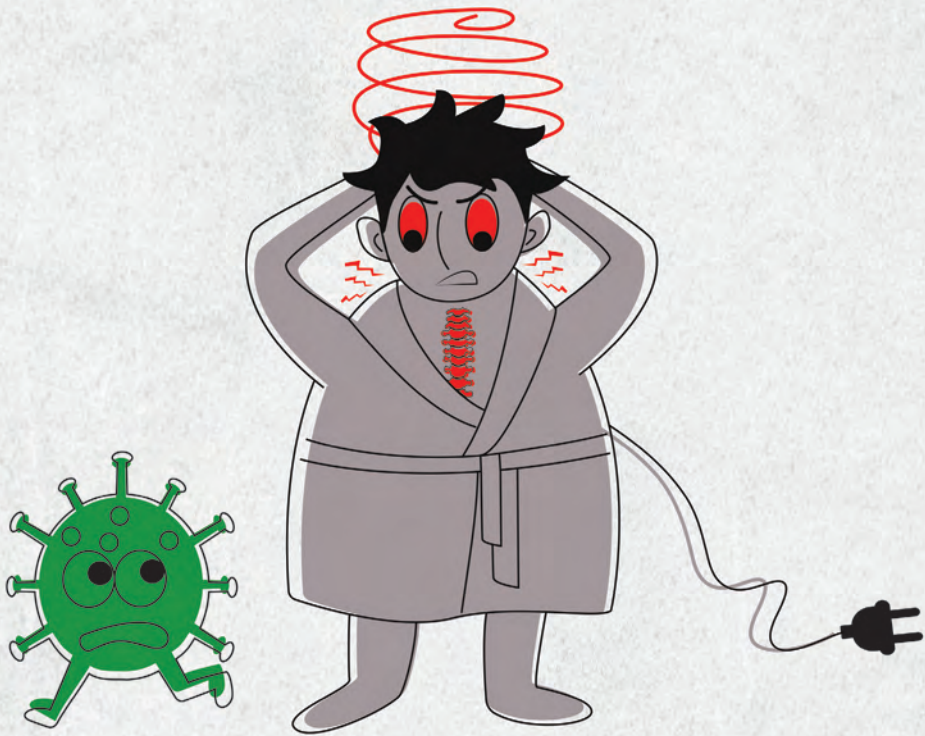
Jeśli lubicie sentymentalne podróże, możecie wysłać do siebie sekretne listy. Podczas spotkania podsumowującego przygotujcie koperty z imionami osób z zespołu i wrzucicie do nich anonimowe życzenia/podziękowania. Zadbajcie o pozytywne komunikaty i ustalcie wspólny termin, w którym każdy indywidualnie otworzy kopertę (za miesiąc, a może za rok?). Lektura zawartości z pewnością wywoła uśmiechy i uruchomi wspomnienia. Kto wie, może wyzwoli także chęć kolejnego spotkania?



JA W ŚWIECIE ONLINE

PRAKTYCZNY

PRZEWODNIK



## ZAGROŻONE ZDROWIE

*Kilka miesięcy temu wylądowaliśmy w domach. Poniekąd się cieszyłem (rodzice zmagają się z różnymi problemami zdrowotnymi i ryzyko ich zarażenia bardzo mnie martwiło). Oczywiście wolalbym studiować stacjonarnie, ale zdrowie jest najważniejsze! Właśnie... zdrowie. Cóż mogę rzec. Gdy schroniłem się w domowych pieleszach przed wirusem, chyba nieświadomie sobie zaszkodziłem. Pogorszył mi się wzrok, a oczy prawie wyschły na wiór. Skóra na rękach też jakaś taka sucha, pewnie od płynu dezynfekującego. Przez podjadanie słodyczy przed monitorem przybyło mi kilka kilogramów. Zgarbienie i siedzenie z jedną nogą na krześle również nie wypłynęły na mnie najlepiej. Teraz wiem, co to znaczy ból kręgosłupa. Głowa regularnie wydaje się kwadratowa. Aby nie dotknąć przedstawicieli żadnej grupy wiekowej, dodam tylko, że czuję się znacznie starszy niż jeszcze kilka miesięcy temu. Kości strzelają, w krzyżu łupie, oczy pieką i puchną. Jest jakaś droga odwrotu, czy będzie tylko gorzej?*

*Obowiązkowa izolacja, nagły przymus spędzania wielu godzin z samą sobą. Książki i seriale nie dawały radości, a myśli ciążyły coraz bardziej. Mimowolnie wracałam do analizowania doświadczeń sprzed lat, a poczucie samotności przeszywało mnie na wskroś. Przestałam chcieć z kimkolwiek rozmawiać, przestało mi się chcieć czegokolwiek. Tęskniłam, ale ta wirtualna namiastka relacji wydawała mi się odrzucająca. Wybierałam brak kontaktu, ignorowałam połączenia, wyświetlałam wiadomości bez odpowiedzi. Wykład? Ćwiczenia? Nie miałam siły, zebranie się do biurka wydawało się równoznaczne z pokonaniem kilkudziesięciokilometrowego dystansu. Szczytem sukcesu było wzięcie laptopa do łóżka, zalogowanie się z wyłączoną kamerą i wyciszonym mikrofonem. Chciałam walić głową w ściany, w których pozostawałam zamknięta. Do dziś wraca do mnie ten stan. Tak, bez wątplenia izolacja wywołała w mojej głowie silne skutki uboczne.*

## TROCHEŁ TEORII

**Zdrowie.** Choć nie wygrało żadnego plebiscytu na słowo roku, to w ostatnich miesiącach było na ustach wszystkich. Zdawaliśmy sobie sprawę z tego, jak jest istotne, a dobitnie przypomnieliśmy sobie o tym w marcu 2020 roku. Już sam Adam Mickiewicz, zwracając się do swej ojczyzny, pisał: „ty jesteś jak zdrowie; / Ile cię trzeba cenić, ten tylko się dowie / Kto cię stracił”. W tym (obszernym) rozdziale, zainspirowani cytatem wielkiego poety, opiszemy nic innego jak to, dlaczego zdrowie powinniśmy cenić i co robić, by go nie (s)tracić.

### NIEOCZYWISTY PARADOKS

Pandemia COVID-19. W tej całej sytuacji kryje się pewien nieoczywisty paradoks. Globalny wirus uświadomił nam, jak kruche jest ludzkie zdrowie i jak niewiele możemy zrobić, by ochronić siebie i naszych bliskich. Robiliśmy, co mogliśmy. Przestrzegaliśmy zaleceń i stosowaliśmy się do obostrzeń epidemiologicznych. Przede wszystkim wdrożyliśmy dwie zasady: dystans i izolacja, czyli słynne #zostańwdomu (jednocześnie nie zapominając o myciu rąk i noszeniu maseczek podczas przemieszczania się). W marcu 2020 roku wizja zostania przez moment w ciepłym, bezpiecznym domu, połączona z możliwością nadrobienia zaległości serialowych i książkowych, części z nas wydawała się całkiem kusząca... Z czasem atrakcyjność tego stanu zaczęła maleć. Dni zmieniły się w tygodnie, a te – w miesiące zamknięcia. I tutaj czas wspomnieć o rzeczonym paradoksie. Z jednej strony w trosce o zdrowie pozostaliśmy w zamknięciu; z drugiej – trwająca około dwóch lat izolacja zrodziła nieprzewidziane, poważne konsekwencje dla naszej kondycji (zarówno psychicznej, jak i fizycznej). Masowo odczuliśmy – i chyba nadal odczuwamy – skutki uboczne pandemicznej izolacji.

#### **Powiało grozą**

Na szczęście mamy do dyspozycji wiele sposobów na to, by z tej niełatwej sytuacji wyjść z tarczą i podniesioną głową (bez znaczących uszczerbków). Pierwszą część tego rozdziału poświęcimy bolączkom dotyczącym zdrowia fizycznego i sposobom dbania o nie, w drugiej



skupimy się na aspektach związanych z emocjami i kondycją psychiczną.

### Ciało jest naszym narzędziem

Ciało to narzędzie. Jeśli ma nam służyć przez lata, należy odpowiednio się o nie troszczyć i umiejętnie je eksploatować. Zanim przejdziemy do obiecujących rozwiązań, skupmy się na izolacyjnych objawach, które zgłaszały osoby uczestniczące w naszym badaniu. W konsekwencji nauki i pracy zdalnej najczęściej skarżyliśmy się na bóle głowy i kręgosłupa, wysuszone oczy i postępującą wadę wzroku. Wielu osobom towarzyszyło poczucie ciężkiego zmęczenia.

*Większe zmęczenie po spotkaniu zdalnym (oczy, głowa, napięcie ciała).*

Student\_ka psychologii, I rok

*Przemęczone oczy i kręgosłup po dniu zajęć (a zazwyczaj to po zajęciach mamy spotkania grupowe).*

Student\_ka grafiki, I rok

### Kto jest winowajcą tych dolegliwości?

- Długotrwałe siedzenie w jednej pozycji przed komputerem, w niedostosowanej przestrzeni i z niewłaściwym sprzętem (np. praca przed komputerem na leżącym lub twardym krześle bez oparcia czy nieodpowiednie oświetlenie).
- Brak ruchu i aktywności fizycznej (pójście do lodówki i z powrotem się nie liczy). A skoro o lodówce mowa...
- Brak regularnych, zbilansowanych posiłków i niewystarczająca ilość wypijanej wody.
- Niedbanie o komfort snu.

👁️ WARIACKIE  
WARUNKI

## PODSTAWY PODSTAW

Praca zdalna to dla wielu osób już codzienna rzeczywistość, która obfituje w różne problemy i wyzwania. Mechanizm wyparcia jest

wysoko niewskazany. Zamiatanie problemów pod dywan nie doprowadzi do ich nieoczekiwanego zniknięcia. Zamiast chować głowę w piasek lub nakładać klapki na oczy, trzeba uruchomić ośrodek pomagania: przede wszystkim samym sobie. Co powinniśmy zrobić?

Najczęściej jest tak, że najprostsze rozwiązania są najlepsze. To nie oznacza, że najłatwiejsze. Sprawy nie mają się inaczej w kontekście dbania o nasze zdrowie. O czym mowa? O tzw. nawykach fundamentalnych, czyli trzech kluczowych potrzebach każdego człowieka:

1. **Odpowiednia ilość snu.**
2. **Odpowiednie paliwo dla organizmu, czyli jedzenie i picie.**
3. **Właściwa dawka ruchu, czyli aktywność fizyczna.**

Nie ma takiej możliwości, żebyśmy z zapałem, radością i pełną mocą stawiali czoła codziennym wyzwaniom rzeczywistości online, jeśli nie dosypiamy i jesteśmy chronicznie zmęczeni. Skąd czerpać siły, jeśli nieregularnie przyjmujemy posiłki, których wartość odżywcza pozostawia wiele do życzenia? Jak mobilizować ciało do utrzymania prawidłowej pozycji, jeśli mięśnie są osłabione z powodu braku ruchu? Jasne, że przez jakiś czas każdy z nas może funkcjonować na deficytach, ale na dłuższą metę nie damy rady. W końcu nasz organizm się zbuntuje i da nam znać, że nie tędy droga. Poniżej o tym, jak spać, jak jeść i jak się ruszać.

## ACH, ŚPIJCIE, KOCHANI

Teoretycznie 1/3 naszego życia powinniśmy spędzać w objęciach Morfeusza. Tak, wiemy, że dla wielu osób to znaczna przesada. Niech odpowiedzią na wątpliwości będzie fakt, że w trakcie snu w naszych organizmach zachodzi wiele ważnych procesów, takich jak:

- organizacja i zapisywanie informacji, pozbywanie się zbędnych „śmieci” z pamięci – niewielka ilość snu utrudnia lub wręcz uniemożliwia uczenie się, poznawanie i zapamiętywanie;
- reorganizacja komórek nerwowych i komunikacja pomiędzy nimi – senne niedobory sprawiają, że praca mózgu z czasem ulega znacznemu pogorszeniu;

- odpoczynek i odnowa większości tkanek i narządów całego ciała – bez odpowiednio długiego snu organizm nie ma szans na regenerację. Pod znakiem zapytania stawia prawidłowy rozwój oraz odbudowę zniszczonych komórek i akumulację energii, czyli naładowanie akumulatorów. Brakuje czasu na zwyczajny relaks i wyciszenie naszych skołatanych nerwów.

Same senne dobrodziejstwa! Bez wątplenia warto przeprowadzić eksperyment i choć przez jeden miesiąc serwować sobie właściwą dawkę tego naturalnego lekarstwa. Poniżej kilka zasad zaczerpniętych z **Kodeksu Sensownego Snu**:

1. Należy zadbać o odpowiednie warunki: przewietrzona sypialnia, odpowiednia temperatura i stopień zaciemnienia pomieszczenia, cisza (w trudnych warunkach dopuszcza się wykorzystanie zatyczek do uszu lub/i opaski na oczy).
2. Należy wyznaczyć regularne pory snu i zaplanować wieczorny rytuał, który będzie sprzyjał wyciszeniu.
3. Należy bezwzględnie odizolować się od cyfrowych dobrodziejstw – co najmniej 30 minut przed spaniem.



📺 Z MAGDALENA  
KOMSTA O ŚNIE

B. Tworek, M. Trzciniński,  
M. Komsta,  
Podcast Jagapdejts06E04,  
15.01.2021,  
[https://youtu.be/  
Xi1BYBajkRc](https://youtu.be/Xi1BYBajkRc).

📌 ZAKŁADNIK  
ZAKŁADEK

## JESZCZE JEDEN KĘS

„Niech pożywienie będzie lekarstwem, a lekarstwo pożywieniem”. Tym zaleceniem podzielił się Hipokrates już ponad 2,5 tysiąca lat temu. Dziwnym trafem nie straciło ono na aktualności. Zdrowa, odpowiednio zbilansowana dieta to temat rzeka! A w zasadzie ocean z wieloma wpływającymi doń rzekami w postaci różnych podejść i diet, dopasowanych do naszego stylu życia, przekonań czy problemów zdrowotnych. Poniżej zebraliśmy kilka kluczowych, uniwersalnych zaleceń z **Kodeksu Zdrowego Żywienia**:

1. Należy troszczyć się o zachowanie odpowiedniego bilansu kalorycznego (nawet jeśli zamarzy nam się osiągnięcie sylwetki fit, należy unikać restrykcyjnych diet typu 800 kcal!).
2. Należy komponować różnorodne, pełnowartościowe posiłki zawierające białka, zdrowe tłuszcze i węglowodany.

3. Należy wykluczyć lub przynajmniej ograniczyć do minimum żywność wysoko przetworzoną (sklepowe słodczyce, słone przekąski, dania typu fast food).
4. Należy dbać o dodawanie do posiłków owoców i warzyw.
5. Należy korzystać z produktów sezonowych i w miarę możliwości wspierać lokalnych dostawców.
6. Należy pić co najmniej 1,5 litra wody dziennie.
7. Należy ograniczyć spożywanie alkoholu i cukru.
8. Należy bacznie obserwować swój organizm pod kątem reakcji na poszczególne produkty.
9. **Do sporadycznego nierespektowania wcześniejszych punktów należy podchodzić z wyrozumiałością, bez wyrzutów sumienia.**

▣ **JAK NIE UMRZEĆ  
PRZEDWCZEŚNIE.  
CO JEŚĆ, ABY  
DŁUŻEJ CIESZYĆ  
SIĘ ZDROWIEM**

M. Greger, G. Stone,  
tłum. P. Luboński,  
Wydawnictwo Czarna Owca,  
Warszawa 2016.

Idealny scenariusz zakłada wprowadzenie do codziennego funkcjonowania co najmniej dwóch punktów ze wspomnianego Kodeksu. Profity zdecydowanie przewyższają wysiłek towarzyszący stosowaniu zasad. Wzrost energii, poprawa stanu cery, silne włosy, znikające cienie pod oczami. A przede wszystkim... wzmocnienie odporności, która nam wszystkim jest niezwykle potrzebna.

## PRZYJEMNOŚĆ, NIE REZULTAT

Od najmłodszych lat uczy się nas, że aktywność fizyczna musi do czegoś prowadzić. Płaski brzuch, zgrabne nogi, imponująca tkanka mięśniowa. Nie zapominajmy o zajęciach wychowania fizycznego: dwutakt, pięć okrążeń wokół boiska na czas, skok przez skrzynię. Wynik, ocena, ranking. To wszystko spowodowało, że ruch przestał nam się kojarzyć z radością płynącą z samej aktywności. Nierzadko powstrzymuje nas przed nim obawa przed krytyką. Żyjemy z wizją prześmiewczych spojrzeń w odpowiedzi na nasze nieskoordynowane ruchy, brak kondycji, niedoskonałą sylwetkę. Chcemy ćwiczyć perfekcyjnie i na 100%, to zaś kojarzy nam się z dużym wysiłkiem, poświęceniem czasu i koniecznością zakupu odpowiednich ubrań i sprzętu. Czasami gubi nas również lenistwo (i bogata oferta filmowa na Netflixie).

A przecież ruch (niezależnie od tego, czy jest to intensywny trening, czy spacer) przede wszystkim może i powinien być przyjemnością. Oprócz zbawionego wpływu na sylwetkę zwiększa wydolność organizmu,

obniża ciśnienie krwi, pośrednio przyspiesza metabolizm, redukuje stres, poprawia nastrój (ach te magiczne endorfiny), wzmacnia pamięć i zdolność koncentracji, zmniejsza zagrożenie depresją i stanami lęgowymi... Zalety można by wymieniać bez końca.

**UWAGA:** w czasach pandemii wspomniane korzyści nabrały dodatkowego znaczenia. Jak powiedział dyrektor generalny WHO dr Tedros Adhanom Ghebreyesus:

Aktywność fizyczna ma kluczowe znaczenie dla zdrowia i dobrego samopoczucia – może przedłużyć życie. Liczy się każdy ruch, zwłaszcza teraz, gdy radzimy sobie z ograniczeniami spowodowanymi pandemią COVID-19. Wszyscy musimy się ruszać każdego dnia.

Skoro już wiemy, dlaczego warto się ruszać, trzeba uruchomić kreatywność (jako naród podobno słyniemy z umiejętności znajdowania rozwiązań). Jak zadbać o odpowiednią dawkę ruchu, gdy kluby fitness są zamknięte (mamy nadzieję, że te czasy już dawno za nami, ale przezorny...), a my od rana do wieczora spędzamy czas przed komputerem?

### Zakaz ciągłego siedzenia

Co 30 minut powinniśmy odchodzić od komputera. Skoki, wymachy, rozciąganie. A podczas pracy? Wiercenie się na krześle w tym przypadku jest wysoce wskazane. Pomocna może być aplikacja w telefonie przypominająca o ruchu lub podstawowy zestaw kilku ćwiczeń do wykonania przy biurku. Dzięki temu nie zagrażą nam bóle kręgosłupa, nadgarstków czy... syndrom martwych pośladków!

### Aktywny czas wolny

Nie pozostaje nam nic innego, jak wyruszyć na poszukiwania aktywności, która będzie bezpieczna, ciekawa i satysfakcjonująca. Być może będą to treningi kardio, stretching lub zajęcia jogi online, które wykonywać możemy przecież na matkach we własnych domach. Nie zapominajmy o intuicyjnym tańcu do ulubionej muzyki (w blasku świateł).



#### ▶ JOGA ZA BIURKIEM

B. Tworek,  
11.02.2020,  
<https://youtu.be/wXTZFXyRLGk>.

#### ▶ HOMO IMMOBILIS. TRENUJ, PRACUJĄC

K. Bowman,  
tłum. J. Lipko,  
Wydawnictwo Fizjopress,  
Warszawa 2019.



### ▣ JAK ZROBIĆ MALASANĘ

B. Tworek,  
3.08.2019,  
[https://youtu.be/  
LV191Ywyi\\_Lg](https://youtu.be/LV191Ywyi_Lg).

### ▣ TRENING W RYTMIE SLOW. DBAJ O SIEBIE, ĆWICZ I ŻYJ W ZGODZIE ZE SOBĄ I Z NATURĄ

K. Grządka,  
Wydawnictwo Septem,  
Gliwice 2018.



### ▣ 3 USPOKAJAJĄCE ĆWICZENIA ODDECHOWE – PRAKTYKA ODDECHU

M. Mostowska,  
[https://youtu.be/  
21fpjXFH-i4](https://youtu.be/21fpjXFH-i4).

Na szczęście w internecie nie brakuje filmów treningowych ze wspierającymi okrzykami. Do boju! Podczas wysłuchiwanie wszystkich wspierających głosów i przyglądania się idealnym sylwetkom trenerek lub trenerów nie popadajmy w obłąd wyciskania z siebie siódmych potów. Czasem wystarczy po prostu... chodzenie. Spacer po okolicy lub wycieczka za miasto. Parki, lasy, góry i doliny... Chodzenie to forma ruchu, która angażuje praktycznie całe ciało. Podczas chodu używamy nawet tricepsów, które aktywizujemy w trakcie wymachu ramienia do tyłu. To ćwiczenie terapeutyczne dla naszych kostek, kolan, bioder i miednicy. A kiedy po kilku kilometrach chcemy mądrze odpocząć, pomoże w tym owiany sławą „słowiański przykuc” (czyli głęboki przysiad lub w jogińskim świecie: malasana). Dla dobra pleców, bioder, pachwin, kolan, łydek, stawów skokowych, brzucha i dna miednicy warto nauczyć się zdrowo kucać.

## Wdech, wydech

Na podium podstawowych ćwiczeń nie może zabraknąć... oddechu. Nie ukrywajmy, nieczęsto poświęcamy uwagę naszym wdechom i wydechom. Przez to nieświadomie popełniamy wiele błędów i nie wykorzystujemy potencjału drzemiącego w tej czynności. Zamiast pracować z użyciem tłoczni brzusznej, nadmiernie aktywizujemy klatkę piersiową. Ćwiczenia oddechowe, oprócz tego, że mają zbawienne skutki dla naszej głowy, wspaniale wpływają na całe ciało: łagodzą bóle, pomagają oczyścić organizm z toksyn, wspomagają pracę serca, a także stymulują procesy trawienia.

## Otuleni matką naturą

Nie ma to jak skryć się przed światem w leśnym zagajniku. Nawet jeśli nie znamy wyników badań naukowych, to podświadomie czujemy, że gdy spędzamy czas na łonie natury, wzmacniamy nasz układ odpornościowy. Od czasu do czasu trzeba się dotlenić!

Las może stać się czymś więcej niż tylko miejscem na niedzielny spacer. Coraz większą popularność zdobywa **shinrin-yoku – leśna kąpiel**, która od dziesiątków lat stanowi jeden z filarów japońskiej kultury.

Świadome obcowanie z lasem nie jest nowym wynalazkiem. Nasi przodkowie przez tysiąclecia byli silnie związani z przyrodą. Szanowali las, czcili go i właśnie w nim odnajdywali naturalne lekarstwa. Dzisiaj ta praktyka może przybierać różne formy: od uważnych spacerów po lesie przez pod słuchiwanie ptaków w pobliskim parku po chodzenie boso po trawie.

Do tego ostatniego szczególnie zachęcamy, ponieważ dzięki chodzeniu i ćwiczeniu **na bosaka** budujemy świadomość własnego ciała. Odbudowujemy funkcje stopy, przez większość czasu zamkniętej w butcie, i rozbudzamy całe ciało poprzez oddziaływanie na receptory znajdujące się na części podeszwowej. Ćwiczenie na boso wpływa również pozytywnie na umiejętność stabilizacji całego ciała.

Las w tym kontekście jest oczywiście symbolem. To mogą być plaża, brzeg jeziora, rzeka, pole, pastwisko, ale też park miejski czy zwyczajny, przydomowy ogródek... Choć wysoce wskazana jest aktywność na świeżym powietrzu, czasem wystarczy tylko przykucnąć i popatrzeć.

Patrzeć na piękno przyrody jest pierwszym krokiem do oczyszczenia umysłu.

Albert Einstein

## SZCZEGÓLNA OSTROŻNOŚĆ

Fundamenty mamy już zbudowane: sen, dieta, aktywność fizyczna, kontakt z naturą, oddech. Co jeszcze możemy zrobić, by zadbać o potrzeby swojego ciała?

### Wzmacnianie odporności

W czasie gdy nasz organizm potrzebuje szczególnej ochrony (niezależnie od tego, czy mówimy o szalejącym wokół wirusie, czy o sezonie jesienno-zimowym), warto postarać się o dodatkowe wzmocnienie. Z pomocą przychodzi suplementacja, czyli witaminy i mikroelementy. Dostarczenie w odpowiednich ilościach witamin (takich jak: A, C, D, E, B6, B12), cynku, żelaza, miedzi, selenu i kwasów omega-3 ma nieoceniony wpływ na nasz układ odpornościowy.

## Regularne kontrole

Strach przed wizytą kontrolną u lekarza ma wielkie oczy. On zawsze coś znajdzie... Mimo tego nie powinniśmy omijać gabinetów lekarskich szerokim łukiem. Lepiej zapobiegać, niż walczyć z bólem i zaawansowanymi objawami. Regularne wizyty u stomatologa, badania krwi i kontrole u specjalistów powinny znaleźć swe miejsce na naszych listach *to do*. Negatywne konsekwencje braku profilaktyki lub ignorowania pierwszych sygnałów ciała mogą nas zaskoczyć w najmniej oczekiwanym momencie.

### ◁ WARIACKIE WARUNKI

#### Odpowiednie warunki

Choć na lekcjach przyrody w szkole podstawowej uczymy się o odpowiednich warunkach pracy, zapominamy o nich w dorosłym życiu. Dotychczas mogliśmy przymknąć oko na brak biurka czy nieodpowiedni fotel (większość pracy wykonywaliśmy na uczelni, w biurze). Sytuacja radykalnie się jednak zmieniła. W trosce o nasze ciała powinniśmy zadbać o odpowiednie dostosowanie przestrzeni pracy.

**Za nami część poświęcona kondycji fizycznej. Mamy nadzieję, że wdrożenie zdrowych nawyków wpłynie pozytywnie na ogólne samopoczucie i towarzyszące nam emocje. Teraz przyjrzyjmy się wnikliwie aspektom zdrowia psychicznego i sposobom dążenia do dobrostanu.**

## STREFA PSYCHE

Nietrudno się domyślić, że epidemia i wynikająca z niej konieczność pracy zdalnej wywołały w nas szereg stanów emocjonalnych (niezwykle trudno). Części z nich wcześniej nie doświadczaliśmy lub przykrywaliśmy je masą dodatkowych aktywności. Skorupa pękła, lawa negatywnych emocji wypłynęła na powierzchnię i... parzy! Stres, frustracja, złość. Lęk, niepewność, strach. Smutek, rozczarowanie, przygnębienie. I to pogłębiające się osamotnienie... To jedynie kilka negatywnych emocji, na które wskazali\_ły respondenci\_tki w przeprowadzonym przez nas badaniu. Ich długotrwałe występowanie nie tylko zaburza nasz ogólny dobrostan i codzienny sposób funkcjonowania,



lecz także, co gorsza, może prowadzić do poważniejszych chorób, takich jak depresja. Pod żadnym pozorem nie możemy ich lekceważyć.

*Przez ograniczoną integrację z ludźmi spada moje morale i łatwiej mnie wybić z równowagi.*

Student\_ka grafiki, I rok

*Zwiększająca się depresja.*

Student\_ka grafiki, II rok

Poniżej prezentujemy listę pandemicznych powodów złej kondycji psychicznej.

- **Izolacja.** Kluczowe znaczenie odegrały ograniczenia dotyczące spotkań na żywo. Technologia pozwoliła nam pozostać w ciągłym kontakcie, niemal 24 godziny na dobę. Równocześnie nie ma co ukrywać – to substytut, licha namiastka relacji. Brakowało nam możliwości pośmiania się z koleżankami i kolegami na uczelnianym korytarzu czy przytulenia się na powitanie (dystans!). Tęskniliśmy za czymś, co wcześniej robiliśmy często bezrefleksyjnie, odruchowo.
- **Poczucie niepewności.** Nie wiedzieliśmy, kiedy ta sytuacja się skończy, jak będą wyglądały kolejne miesiące, kiedy wrócimy do względnej normalności i czym ta normalność będzie. Trudno było planować i wyznaczać cele. Nierzadko traciliśmy poczucie sensu.
- **Uczelniane frustracje.** Inaczej wyobrażaliśmy sobie czas studiowania (lub w przypadku autorek tej publikacji: proces nauczania). Osoby studiujące brały udział w kolejnych zajęciach online, prowadzący zajęcia nie odpuszczali (wszak chcieli, żeby straty w wymiarze edukacyjnym były jak najmniejsze). Wciąż powracała myśl, że czas spędzony na uniwersytecie miał wyglądać zupełnie inaczej (szczególnie w przypadku studiujących na pierwszym roku).
- **Strach przed COVID-em.** Zwyczajnie baliśmy się tej choroby i jej konsekwencji. Dotyczyło to zarówno nas samych, jak i naszych bliskich: rodziców, dziadków, którzy z racji wieku obarczeni są większym ryzykiem zachorowania.



▣ **KORONAWIRUS.  
JAK SIĘ CZUJESZ?  
POROZMAWIAJMY  
O EMOCJACH**

P. Staroń, Z. Szynal,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
[https://youtu.be/  
jzO24xd9EN8](https://youtu.be/jzO24xd9EN8).



▣ **DOBROSTAN, CZYLI  
KAPIBARY NIE LUBIĄ  
PUDELEK**

M. Niedźwiecka,  
*O zmierzchu* S03E13,  
[https://youtu.be/  
2ki-T97Wnw0](https://youtu.be/2ki-T97Wnw0).

▣ **W GŁOWIE SIĘ NIE  
MIEŚCI**

P. Docter (reż.),  
2015.

▣ **W GŁOWIE SIĘ  
POPRZEWRACAŁO**

H. Sywula,  
Wydawnictwo Altemberg,  
Warszawa 2020.

## EMOCJONALNA WRAŻLIWOŚĆ

Poza konkretnymi, pandemicznymi czynnikami dosyć istotne dla naszej kondycji psychicznej wydają się również nasze przyzwyczajenia. Zwykle zbyt rzadko pytamy się o to, co nam w duszach gra. Wgląd w targające nami emocje, szczególnie w wymagających czasach, jest niezwykle ważny. Co możemy zrobić, aby wesprzeć nasze zdrowie psychiczne?

### Zauważenie, akceptacja i dążenie do dobrostanu

Pierwszym i podstawowym krokiem jest zdanie sobie sprawy z tego, że kryjemy w sobie emocjonalną machinę. Ta częśćka istnieje, intensywnie pracuje, czasem nie daje wytchnienia. Musimy zrozumieć, że ból może nie tylko ciało, ale i dusza. Dajmy sobie przyzwolenie na wszystkie emocje, które się w nas pojawiają (nie możemy tłumić ich w środku i ukrywać przed światem). Kiedy opowiadamy o tym, jak się czujemy, pewne rzeczy naturalnie zaczynają układać się w głowie. Łatwiej odnaleźć przyczynę danego stanu.

Jak widać po przeprowadzonym przez nas badaniu, współpraca zdalna i nauka w czasie pandemii wiązały się z całą paletą odczuć (od skrajnie negatywnych po te niezwykle optymistyczne, takie jak: poczucie spokoju/bezpieczeństwa/wygody, radość czy ciekawość i satysfakcja z powodu nauki nowych rzeczy). Jeśli przeważają w nas negatywne emocje, skoncentrujmy się na poszukiwaniu pozytywnych punktów zaczepienia. Niezależnie od czynników zewnętrznych powinniśmy uparcie dążyć do psychicznego dobrostanu. A i na trudności w jego osiągnięciu można znaleźć sposób, np. skorzystanie z profesjonalnej pomocy (o tym poniżej).

### Strumień myśli... na papierze

Skoro o wglądzie w samych siebie mowa... Zmorą dzisiejszych czasów jest nadmiar bodźców. Mamy milion myśli i pomysłów na minutę, a o naszą uwagę walczy jeszcze świat zewnętrzny w postaci mediów

społecznościowych, informacyjnych, oferty kulturalnej czy po prostu innych ludzi. Jak w tym wszystkim nie zwariować? Regularnie pisać! Zapisanie strumienia myśli zawsze sprawia, że problemy stają się konkretniejsze, bardziej zrozumiałe, ułożone w sensowną całość, z którą łatwiej można sobie poradzić. Dzięki tej praktyce jesteśmy też w stanie monitorować swój nastrój i zauważyć niepokojące sygnały. Jak zacząć? Z pomocą przychodzi pewna metoda.

#### 📖 DROGA ARTYSTY: JAK WYZWOLIĆ W SOBIE TWÓRCĘ

J. Cameron,  
tłum. P. Listwan,  
Wydawnictwo Szafa,  
Warszawa 2017.

Morning Pages to narzędzie wymyślone przez Julię Cameron wiele lat temu. Podczas pracy nad swoją twórczością stosowała ona najprostsze na świecie narzędzia: notes, długopis, chwila dla siebie każdego poranka. O ile nas pamięć nie myli, już wspominałyśmy o tym, że nierzadko najlepsze okazują się te najprostsze rozwiązania. Tworzenie porannych stron polega na notowaniu strumienia myśli, który uruchamia się w naszym umyśle każdego dnia. Dowolnych myśli – dziś mogą dotyczyć one emocji, trudnej sytuacji na uczelni i obaw związanych z wyzwaniami, jakie są na horyzoncie. A jutro? Jutro na stronie może pojawić się opowiadanie lub pomysł na urodzinową imprezę przyjaciółki. Chodzi o systematyczne, swobodne pisanie każdego dnia. A co, jeśli poranna pora niekoniecznie dobrze nam służy? Cóż... wieczorne strony to także dobry pomysł – mogą być tym, co koi, podsumowuje dzień lub dodaje otuchy.

### Czas na relaks

#### 👁️ BRAKUJĄCY BALANS

Wiemy już, że regenerujemy się podczas snu. Warto pamiętać także o świadomej regeneracji za dnia. Naszej głowie dobrze zrobi aktywny odpoczynek (np. wycieczka w góry), jak również ten spokojniejszy, w postaci medytacji, technik relaksacyjnych lub słodkiego nieróbstwa. Bez wyrzutów sumienia!

### Bycie z innymi

#### 👁️ ROZMYTE RELACJE

Dobrej kondycji psychicznej sprzyjają relacje z innymi ludźmi. Dzieje się tak dlatego, że chronią nas one przed samotnością i stresem, dają poczucie przynależności, przynoszą radość, odrywają od codziennych bólczek. Izolacja i dystans społeczny w pandemii niestety

nie sprzyjają bliskim kontaktom. Ale z pewnością nie ograniczają nas w budowaniu i pielęgnowaniu własnej wioski wsparcia, choćby miała mieć ona lokalizację wyłącznie w internecie. Warto regularnie telefonować do swoich bliskich, wysyłać choćby krótkie wiadomości do przyjaciół czy też poznawać całkiem nowych ludzi (tak, online też da się to zrobić!). W końcu jesteśmy gatunkiem stadnym i zwierzętami społecznymi.

### **Bycie ze sobą i dla siebie**

▣ **ODKRYJ SWOJE WEWNĘTRZNE DZIECKO. KLUCZ DO ROZWIĄZANIA (PRAWIE) WSZYSTKICH PROBLEMÓW**

S. Stahl,  
tłum. S. Miłkowska,  
Wydawnictwo Otwarte,  
Kraków 2019.

Pamiętajmy o sobie. Bądźmy dla siebie dobrzy i wyrozumiali, nawet jeśli nie wszystko idzie po naszej myśli. Jesteśmy ważni. Jesteśmy ważne. Doceniajmy każde, nawet najmniejsze, staranie. Wyłączmy wewnętrzne, surowego krytyka, za to dopuśćmy do głosu wewnętrzne dziecko. Robimy tyle, ile w naszej mocy. Bądźmy sobie za to wdzięczni. I dumni z siebie.

### **Sily specjalne**



▣ **KORONAWIRUS, JAK WSPIERAĆ OSOBY W KRYZYSIE PSYCHICZNYM?**

A. Mościcka-Teske, Z. Szynal,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
<https://youtu.be/hLTpKhldcIc>.

Pamiętajmy, że każdy z nas w jakiś sposób boryka się ze skutkami pandemii COVID-19. Szczególnie dotkliwie mogą je odczuwać osoby będące w kryzysach psychicznych, cierpiące na zaburzenia psychiczne czy uczestniczące w terapii. W obecnej sytuacji u wielu z nich mogą nasilać się stany lękowe i depresja. Takie odczucia mogą pojawić się również u tych z nas, którzy do tej pory nie mieli potrzeby sięgać po pomoc psychologiczną. Nie czekajmy do ostatniej chwili. Jeśli czujemy, że tracimy kontrolę nad naszymi emocjami i stajemy się ich niewolnikami, poszukajmy pomocy. Czas najwyższy przełamać barierę i zwrócić się do specjalistów. Konsultacje psychologiczne, stała psychoterapia, wizyta u psychiatry lub wsparcie farmakologiczne to profesjonalne sposoby, z których powinniśmy korzystać w momencie, gdy czujemy, że sami nie dajemy sobie rady.

# MĄDRZE MÓWI

Izabela Smaza

nauczycielka jogi, współtwórczyni studia Joga Kolektyw, tatuażystka

Siedzimy, ciągle siedzimy. To przy komputerze, to potem na kanapie, „odpoczywając” po pracy. To, jakie pozycje przyjmuje nasze ciało, wdrukowane jest niejako w naszą budowę. Garbimy się, miażdżymy narządy wewnętrzne, pogłębiaamy wady kręgosłupa, siedzimy w sposób daleki od zachowania norm BHP. Zapadamy się w sobie nie tylko fizycznie, ale przede wszystkim psychicznie. Brakuje nam siebie nawzajem, naszych pogawędek przy kawie czy wspólnych lunchów. Izolacja pogłębia stany depresyjne i lękowe. Pozostawieni sam na sam ze swoimi myślami zapętlamy się w zgubne dla nas schematy myślowe. Tracimy ochotę, siłę, motywację do życia w ogóle, a co dopiero do ćwiczeń, a te są dla nas, zwłaszcza teraz, niezbędne.

Spróbuj codziennie co godzinę choćby na 10 minut odejść od biurka. Wstań, wyprostuj się, poschylaj, poskręcaj, poskacz. Odpal sesję jogi przed pracą albo zrób sobie prezent w przerwie na lunch i idź na spacer, pobiegaj, zabierz lunch na ławkę w parku. Przewietrz i oczyść głowę, zregeneruj ciało, świat nie zawali się w tym czasie, a robota poczeka.

Pamiętaj, że zastane ciało to zastany umysł. Potrzebujesz przynajmniej 30 minut aktywności fizycznej dziennie, a to przecież tak niewiele! Wychodź z domu, ale już!

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

JAK ZDROWIE CHRONIĆ,  
ZAMIAST MU ZAGRAŻAĆ?

## PODPowiedź 1

#INDYWIDUALNIE

### PO PROSTU DZIAŁAJ, TU I TERAZ

Za Tobą najdłuższy rozdział i ogrom wiedzy. Spokojnie! Nie musisz wdrażać wszystkiego od razu. Nasza pierwsza odpowiedź brzmi: w tej chwili odłóż tę książkę. Wstań od komputera lub odstaw telefon/tablet, jeśli na nim czytasz ten tekst. ZRÓB COŚ DOBREGO DLA SIEBIE. Jedną niewielką rzecz, która najbardziej przemówiła do Ciebie w trakcie lektury. Kilka prostych inspiracji:

- Wyśpij się porządnie! A przynajmniej utnij sobie przyjemną drzemkę.
- Zrób sobie ulubione (zdrowe!) danie.
- Zjedz owoc lub warzywo.
- Wypij szklankę wody z cytryną (zamiast kolejnej kawy).
- Przeeeeeciągnij się.
- Otwórz okno. Zrób głęboki wdech i wydech.
- Wyjdź na krótki spacer.
- Odpowiedz na pytanie: jak się dzisiaj czuję?
- Porozmawiaj z przyjacielem.
- Zapisz kłębiące się myśli w swoim notesie.
- Połóż się i przez krótką chwilę nie rób NIC.
- Powiedz na głos: robię tyle, ile w mojej mocy.

Trudne? Niekoniecznie. A może być zbawienne. Każdego dnia staraj się zrobić choćby jedną rzecz dla poprawy swojego zdrowia.

## PODPOWIEDŹ 2

#INDYWIDUALNIE

### PRZEANALIZUJ, ZAPLANUJ I WPROWADŹ NA STAŁE DO GRAFIKU

Spontaniczne działanie mamy już za sobą, czas na podejście strategiczne.

→ **Analiza.**

- Przeanalizuj swoje codzienne funkcjonowanie pod kątem kolejnych obszarów omawianych w tym rozdziale: sen, pożywienie, ruch, bycie w naturze, wzmacnianie odporności, wizyty lekarskie, przestrzeń do pracy i nauki, stan psychiczny i umiejętność radzenia sobie z emocjami, relacje z innymi ludźmi i relacje z samym sobą. Nie skupiaj się od razu na wszystkich aspektach, bo Twoje myśli dostaną choroby lokomocyjnej od kręcenia się na tej zwariowanej karuzeli. Wystarczy, gdy na jeden obszar poświęcisz jeden dzień. A może tydzień? Daj sobie tyle czasu, ile potrzebujesz.
- Swoje przemyślenia koniecznie zapisz – odręcznie lub elektronicznie, jak wolisz. Być może wykorzystasz do tego wspomniane wcześniej poranne strony?
- Wyciągnij wnioski.
  - Co dobrze działa w Twoim życiu, a nad jakimi obszarami warto popracować?
  - Co Ci służy, a z czego warto zrezygnować lub co ograniczyć?
  - Co możesz zrobić już dzisiaj, a co wymaga długoterminowego działania?
  - Czego najbardziej potrzebujesz w tym momencie?

→ **Planowanie i wdrażanie.**

- Kiedy już wiesz, co chcesz zmienić i jakie nawyki wdrożyć, przychodzi najlepsza część (choć nierzadko najtrudniejsza). Czas na wcielanie postanowień w życie. Jak wiesz z rozdziału ZLEKCEWAŻONE ZARZĄDZANIE, podczas realizacji projektów (a budowanie zdrowych nawyków możemy uznać za projekt) kluczowy jest dobry plan. Jak może wyglądać taki plan?

👁️ BRAKUJĄCY  
BALANS

- Poniżej kilka przykładowych inspiracji:
- scenariusz „najzdrowszego dnia”;
  - zdrowotna lista *to do*;
  - lista zdrowych i prostych dań wraz z rozpiską, kiedy zamierzasz je ugotować;
  - *habit tracker*, czyli tabela do monitorowania zdrowych nawyków.
- Na koniec nie pozostaje nic innego jak wdrożenie planu w życie. Stopniowo. Krok po kroku. Bez zniechęcania się potknięciami. Każdego dnia jedna mała rzecz, która poprawi Twoje samopoczucie i przybliży Cię do lepszej kondycji.

## PODPOWIEDŹ 3

#ZESPOŁOWO

### KOLEKTYWNA TROSKA

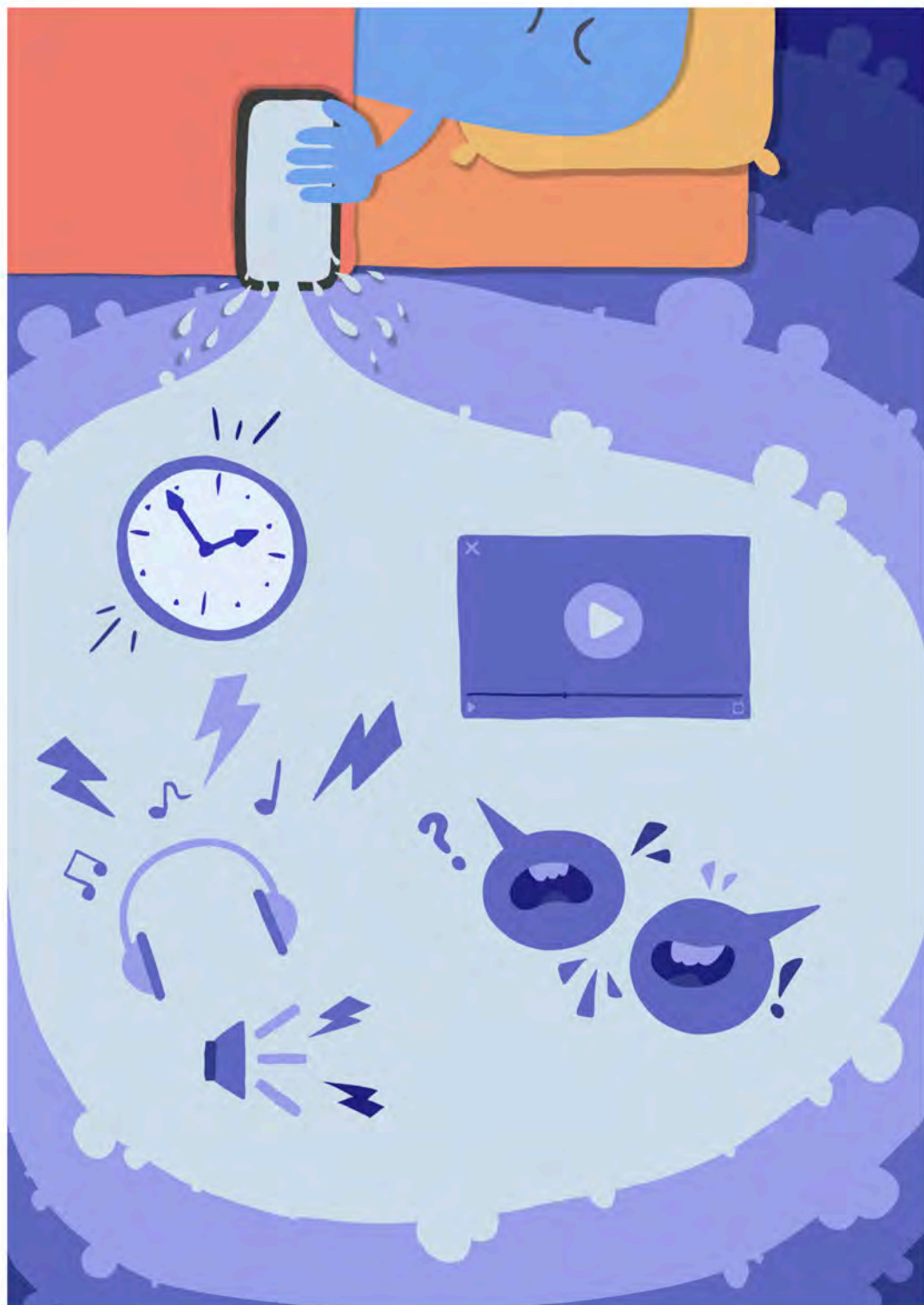
- 🕒 KULAWA KOMUNIKACJA
- 🕒 ROZMYTE RELACJE

Choć ten rozdział dotyczy naszego indywidualnego zdrowia, warto pamiętać, że gdy jesteś częścią zespołu, Twoja kondycja oddziałuje na pozostałe osoby. W rezultacie wpływa również na realizację projektów. To, w jaki sposób pełniemy funkcje, komunikujemy się, prowadzimy spotkania, budujemy relacje czy zarządzamy wspólnym działaniem, jest nierozłącznie związane z tym, jak się czujemy i ile mamy siły. Dlatego w przypadku współpracy (zdalnej, ale nie tylko) warto pamiętać, że jako zespół nie jesteśmy działającą automatycznie machiną, a po prostu... ludźmi.

Stwórzcie okoliczności do szczerej rozmowy i poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są potrzeby poszczególnych osób w zespole?
- W jaki sposób możecie zadbać o siebie nawzajem?
- W jaki sposób będziecie zgłaszać potrzebę wsparcia?
- Czy są takie obszary zdrowia (fizycznego lub psychicznego), o które możecie dbać wspólnie (np. wspólne spacerunki, wyzwania, rozmowy o emocjach)?





# PROJEKT PROKRASYNACJA

*To nie miał być szalony dzień. Plan był prosty: wyspać się i w komfortowych, domowych warunkach ruszyć zaległe projekty (trochę się ich nagromadziło). Tak zwane swobodne klikanie. Po przebudzeniu chwyciłam po telefon i zagubiłam się w meandrach internetu. A to podcast, a to rozmowa z przyjaciółką, bezsensowne oglądanie obrazków i filmików. Z każdą minutą stawałam się coraz mocniej przykuta do łóżka, a biurko z laptopem było jeszcze odleglejsze. Co chwilę przebijała się myśl, że „jeszcze tylko godzinka i się zbieram”. Nawet wyjście do sklepu po zakupy przegrało z zamówieniem obiadu z dowozem. Nie zrobiłam kompletnie nic, przeleżałam ten czas. Mogłam go poświęcić na zdrową regenerację, aktywny wypoczynek, spotkanie z przyjaciółmi, posprzątanie mieszkania albo chociaż zrobienie prania. O nadrobieniu zaległości projektowych nie wspomnę. A tu... dzień nic. Kolejny dzień nic, obarczony poczuciem winy i bezużyteczności.*

## TROCHEŁĘ TEORII

Kto z nas kiedykolwiek nie odłożył czegoś na później, niech pierwszy rzuci kamieniem (byle nie w monitor!). Choć rozpoczynamy ten rozdział nieco humorystycznie, do śmiechu nie jest pewnie ani prokrastynatorom, ani osobom, którym przychodzi współpracować z nimi nad projektami. Dziwnym trafem prokrastynacja często bywa określana mianem syndromu studenckiego. Jako autorki tej publikacji oficjalnie: tu i teraz, sprzeciwiamy się tego typu generalizacjom. Studenckie czasy już dawno za nami, a mimo to notorycznie odwlekamy realizację zadań. Rzecz jasna innych niż napisanie tego rozdziału.

## JUTRO, POJUTRZE, NIGDY

Raczej nie ma ogólnej reguły odnośnie do odkładania. To znaczy – jest: zawsze, byle nie teraz. Za chwilę, później, jutro... Odkładamy zadania różne: duże i małe. Ważne i zupełnie nieistotne. Odkładamy do ostatniej chwili lub na tzw. wieczne nigdy. Zadania i obowiązki zaczynają się nawarstwiać, deadline nieuchronnie się zbliża, a my... My zaczynamy panikować i... ponownie odkładamy. Brzmi znajomo, prawda?

## W MÓZGU PROKRASTYNATORA

Tim Urban w swoim niezwykle porywającym przemówieniu na konferencji TED postawił dwa ważne pytania: jak działa mózg prokrastynatora? Czym różni się od mózgu nieprokrastynatora?

Wygląda to mniej więcej tak: oba mózgi mają w sobie Racjonalnego Decydenta (mózg racjonalny). Z tą małą różnicą, że mózg prokrastynatora posiada też Małą Natychmiastowej Gratyfikacji (w świecie nauki znaną również jako mózg gadzi). Co się dzieje, gdy trzeba zabrać się do pracy? W przypadku prokrastynatora stery przejmują Mała. Jak nietrudno się domyślić, nie jest ona wymarzoną sterowniczką. Skupia się tylko na tym, co tu i teraz. Średnio obchodzą ją przyszłość lub przeszłość. W zasadzie interesują ją tylko dwie rzeczy: ma być łatwo i przyjemnie. Jedyną postacią, która może przekonać ją do oddania kontroli rozsądnej części mózgu, jest uśpiony przez większość czasu



### CO SIEDZI W GŁOWIE MISTRZA PROKRASTYNACJI?

T. Urban,  
TED2016,  
[https://www.ted.com/talks/tim\\_urban\\_inside\\_the\\_mind\\_of\\_a\\_master\\_procrastinator?language=pl](https://www.ted.com/talks/tim_urban_inside_the_mind_of_a_master_procrastinator?language=pl).



▣ **MÓZG, KTÓRY  
ODKŁADA NA  
PÓŹNIEJ,  
O PROKRASTYNACJI**

J. Michałowski, J. Gutral,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
[https://youtu.be/  
9gHK7Nk3nQg](https://youtu.be/9gHK7Nk3nQg).

▣ **PULAPKI MYŚLENIA,  
O MYŚLENIU  
SZYBKIM I WOLNYM**

D. Kahneman,  
tłum. P. Szymczak,  
Wydawnictwo Media Rodzina,  
Poznań 2012.

Potwór Paniki. Bestia budzi się zniechęca, gdy końcowy termin dyszy nam do ucha bądź gdy stoi przed nami widmo publicznego upokorzenia, katastrofy zawodowej czy innych groźnych konsekwencji. Dzięki interwencji Potwora Racjonalny Decydent jest w stanie przejść stery i zmotywować nas do wytężonej pracy, która zazwyczaj pozwala ukończyć zadanie na czas.

Co jednak w sytuacji, w której czas jest... nieograniczony, a zadania są bezterminowe? Wówczas Potwór Paniki nie zadziała. Co gorsze, zadania i projekty bez deadline'u są z reguły tymi najważniejszymi. Zadbanie o relacje rodzinne, troska o zdrowie, praca nad związkiem, zbudowanie własnej marki czy nauka języka obcego. W tych „projektach” nic się nie zadzieje samo z siebie. To my, nikt inny, musimy wziąć się do roboty. Jak to się mówi: w kawalerce bez zmywarki gary się same nie umyją.

W tym momencie kończymy już tę potworną narrację i przechodzimy do konkretów. Mechanizmy, które uruchamiane są w naszym mózgu na okoliczność odkładania, są niezwykle złożone. Od lat stanowią obszar badań naukowych, które starają się odpowiedzieć na pytanie o to, dlaczego prokrastynujemy. Jakiego rodzaju, warianty, nasilenia tego zjawiska? I w końcu – jak sobie z tym odwiekaniem radzić?

## SKUTKI I SMUTKI

Długofalową prokrastynację znacznie trudniej dostrzec niż tę krótkofalową, bazującą na dacie ostatecznej. Długotrwałe odwiekanie działania bywa źródłem nieszczęścia i dywagacji na temat: co by było gdyby. Sprawia, że we własnym życiu czujemy się jak widzowie, bierni odbiorcy.

Skutki prokrastynacji krótkoterminowej (codziennej) są nam dobrze znane i niestety... oswojone. Nie oznacza to, że są mniej uciążliwe. Odwiekanie wywołuje w nas stres oraz poczucie winy, generuje narastającą presję oraz wrażenie bycia nieogarniętym, nieskutecznym. Im dłużej zwlekamy, tym trudniej się zmobilizować! Prokrastynacja podczas współpracy nad projektem grupowym może prowadzić do negatywnych konsekwencji dla całego zespołu. Projekt nie idzie

w planowanym tempie, rośnie frustracja, pojawiają się napięcia i tworzą się grupowe konflikty. Do tego część osób musi zmagać się z nadmiarem obowiązków, które wynikają z zaniechań grupowych prokrastynatorów.

*Nierówny podział pracy. Ktoś może niezauważenie nic nie robić, gdy pracuje reszta grupy.*

Student\_ka psychologii, I rok

*Są osoby, które kompletnie się nie przykładają i mimo rozmowy ciężko wyegzekwować od nich wkład w grupę.*

Student\_ka komunikacji i mediów, V rok

## PRZYCZYNY, A MOŻE... WYMÓWKI?

Z odkładaniem na później jest jak z chorobą: jeśli nie wiemy, gdzie leży jej przyczyna, leczymy się po omacku. I choć czasami udaje się wygrać, gdy nie znamy źródła, nie jesteśmy w stanie zastosować odpowiednich środków, by wyeliminować problem na stałe. Zanim jednak o przyczynach i, co ważniejsze: o sposobach leczenia, skupmy się na objawach.

Odkładamy zadanie po zadaniu i w rezultacie jesteśmy przerażeni tym, ile rzeczy pozostaje do zrobienia. Stojąc pod ścianą deadline'u, spanikowani robimy wszystko równocześnie, na oślep.

Czas wyrwać się z tej pętli i zacząć działać, zamiast odkładać. A możliwe to będzie tylko dzięki odnalezieniu przyczyn prokrastynowania (rozwiązanie po rozpoznaniu). Żeby cała misja skończyła się zadowalającym rezultatem, trzeba nauczyć się rzetelnie odróżniać przyczyny od wymówek. A jest to o tyle trudne, że osądu dokonujemy na swój własny temat.

Poniżej prezentujemy przykładowe wymówkowe cytaty:

- „**Ja nie mam na to czasu**” – to chyba najpopularniejsza wymówka. Pytanie kontrolne: a na co go masz i ile go poświęcasz na poszczególne aktywności? Brutalna prawda jest taka, że jeśli zajmujemy

się tym, co jest naprawdę ważne, o braku czasu raczej nie może być mowy. Owszem, bywa, że czas jest „niewłaściwy”, na przykład w odniesieniu do liczby zadań lub ich złożoności. Wówczas problem dotyczy planowania i asertywności w podejmowaniu decyzji, a nie braku czasu. Uwaga: wszyscy w ciągu doby mamy go dokładnie tyle samo. Jeśli jedni wywiązują się ze zobowiązań oraz korzystają z uroków życia, a czasu im nie brakuje, innym też raczej nie powinno go brakować. Tutaj nie ma mowy o bardziej bądź mniej uprzywilejowanych, których doba trwa np. 17 godzin zamiast 24.

- „**Jestem zmęczony\_na**” – warto odróżnić, kiedy jesteśmy faktycznie zmęczeni i powinniśmy odpocząć, a kiedy zmęczenie wynika z ciągłego odkładania i zajmowania się w tym czasie zadaniami zastępczymi.
- „**Jestem leniwy\_wa**” – kolejny mit, z którym warto się rozprawić. Nadawanie sobie tej etykiety powoduje, że odpowiedzialność za odkładanie przelicujemy na pewną cechę naszej osobowości czy stan ducha. „Jestem leniwy\_wa, zawsze tak było” – łatwiej tak powiedzieć i położyć się na kanapie, zamiast wziąć się do roboty. Mamy prawo się lenić i odpoczywać, ale w czasie, który jest na to przeznaczony. A to my decydujemy, czy i kiedy ten czas jest. Byle nie ciągle i nie zawsze... Zamiast samobiczowania się sugerujemy samoorganizację i samodyscyplinę.
- „**Brakuje mi motywacji**” – nawiązując do wspomnianej wyżej samodyscypliny, przyjrzyjmy się także motywacji. Bycie zmotywowanym to wspaniałe uczucie, energetyczny haj. Niestety jest ono krótkotrwałe i ulotne. Do niektórych zadań po prostu nie uda nam się znaleźć motywacji i koniec (na pewno każdy z nas widzi teraz te zadania przed oczami). Spoiler alert: na szczęście samodyscypliny, w przeciwieństwie do motywacji, można się nauczyć. I korzystać z niej do woli w każdej chwili. Czas pogodzić się z tym, że nieraz po prostu trzeba działać (bez ochoty i mentalnych fajerwerków).
- „**Nie wiem, jak to zrobić**” – mamy prawo nie wiedzieć. Ale mamy także prawo i możliwość, a nawet przywilej, by się dowiedzieć. Dopytać, doczytać, poprosić o pomoc.
- „**Nie wiem, czy to najlepszy pomysł**” – i nigdy się nie dowiemy, jeśli nie spróbujemy. Kto nie ryzykuje, ten nie ma albo... nie pije szampana, wina, piwa lub napoju bezalkoholowego.

- „**Zrobię to jutro**” – nie zrobisz. A nawet jeśli... Jutro zaoferować nam może dokładnie tyle samo godzin, co dziś, a w zanadrzu skrywa już pewnie inne zadania do wykonania.

Nie ma co ukrywać, sporo tych przykładów. Co gorsza... to pierwsze lepsze wymówki (zwyczajowo leżą na wierzchu, łatwo po nie sięgnąć). Czas to zmienić, usunąć z pola widzenia, zneutralizować.

Po wyeliminowaniu wymówek skoncentrujemy się na poszukiwaniu przyczyn. A te czasami trzeba odkopać w czeluściach nieświadomości lub bezproduktywności. Podjęliśmy się tego zadania i trochę pogrzebałyśmy. Poniżej lista:

### 1. **Brak planu i zdefiniowanych celów.**

Planowanie to nie tylko rozpisanie zadań na liście. To przede wszystkim:

- umiejętność rozbicie ich na jak najmniejsze czynności (drobne kroki do wykonania);
- rozłożenie ich w czasie (harmonogram!).

Odkładamy, ponieważ przeraża nas ogrom naszych projektów lub nie znamy konkretnego celu naszego działania.

### 2. **Przekonanie, że wszystko musi być ekscytujące.**

Odkładamy przeważnie te zadania, które są trudne i ambitne albo najzwyczajniej w świecie: nudne, żmudne i rutynowe. Te, za którymi nie przepadamy i które nas nie fascynują. Prokrastynujemy, bo podświadomie chcielibyśmy, aby nasze życie składało się wyłącznie z chwil ekscytacji i fajerwerków (a tak być nie może, bo przez sztuczne ognie cierpią zwierzęta).

### 3. **Brak kroku wstecz.**

Są takie projekty, które z czasem (z różnych względów) stają się udręką. Nie chcemy dalej nad nimi pracować. Zamiast zatrzymać się i zastanowić, co możemy zmienić, aby odnaleźć satysfakcję lub chociaż zadowolenie, tkwimy w beznadziei. Ponieważ nie chcemy marnować wcześniej zainwestowanego czasu, odwołujemy kolejne działania. W rezultacie i tak ten czas marnujemy. Nadchodzi deadline i przepełnieni niechęcią zabieramy się w końcu do pracy. Jakość rezultatów przy tak negatywnym nastawieniu nietrudno przewidzieć.

#### 4. Rozpraszacze.

Nawet jeśli mamy motywację i chęci do działania, to od realizacji zadań odrywają nas wszędobylskie dystraktory, szczególnie te cyfrowe. Prokrastynujemy, bo nie potrafimy oprzeć się ich mocy. Te wszystkie treści są takie uzależniające...

## PERFEKCYJNE OGRANICZENIE

Alfred Adler, austriacki psycholog i psychiatra, podzielił perfekcjonizm na dwa rodzaje: zdrowy i niezdrowy. Ten pierwszy występuje u osób, które stawiają przed sobą ciekawe, ambitne cele. Biorą pod uwagę swoje zasoby, są przygotowane na uzupełnianie ich niedoborów. Gdy przechodzą do działania, uwzględniają możliwość porażki. Wizja ta (co ważne) nie ogranicza ich przed podejmowaniem prób. Nieco inaczej sprawy się mają w kontekście drugiego rodzaju perfekcjonizmu.

Jeśli cechuje nas niezdrowy perfekcjonizm, wyznaczamy sobie zbyt ambitne cele, a świat widzimy w dwóch kolorach: czarnym i białym. Albo robimy coś na 300%, albo wcale (wychodząc z założenia, że rezultat będzie niezadowolający lub mniej dyplomatycznie: beznaziejny). Zawieszamy sobie poprzeczkę tak wysoko, że jej osiągnięcie praktycznie graniczy z cudem. Wszelkie wynikające z tego porażki mocno bierzemy do siebie. Niezdrowy perfekcjonizm to także czekanie na idealne warunki (które nigdy nie występują). W związku z tym, że nasze wyobrażenia są wyidealizowane, zaczynają nas przerażać. Sprawiają, że w ogóle nie zaczynamy pracy. A nawet jeżeli zabierzemy się do niej pod wpływem początkowej euforii i motywacji, po pewnym czasie zauważamy, że wyobrażenia nie dorównują rzeczywistości. Wtedy właśnie zaczynamy odkładać. Wszystko po to, by nie musieć mierzyć się z rozczarowaniem.

Takie podejście nie bierze się znikąd. Wielu z nas usłyszało w dzieciństwie: „Jak masz coś robić, to rób porządnie” albo „Jeśli masz tak to robić, to lepiej nie rób wcale”. Szkoła, która promowała uczenie się w celu zdobycia piątki w dzienniku zamiast eksperymentowania i rozbudzania ciekawości, również nie pomogła nam w wykształceniu zdrowego podejścia do porażki.



Pora zastanowić się, czy pod wpływem podszeptów niezdrowego perfekcjonisty nie odwlekamy w czasie realizacji zadań (szczególnie tych bardzo istotnych). Jeśli tak, warto spróbować się z nim zaprzyjaźnić i podpowiedzieć mu, żeby zamiast gwiżdżać, wrzucił na luz.

## JA SIĘ BOJĘ!

Aż strach się przyznać, ale czasami znajomość przyczyn odkładania realizacji zadań okazuje się niewystarczająca. Niejednokrotnie zwlekamy z podjęciem działania, ponieważ paraliżuje nas strach. Czego tu się bać? Wcześniej wspomnianych porażek, ocen, konsekwencji. Działanie kończy się rezultatem, który wcześniej lub później zostanie poddany weryfikacji.

Wymyślamy najczarniejsze scenariusze, które mogą się przydarzyć:

- „Pewnie mi się nie uda”.
- „Pewnie ktoś inny zrobi to lepiej”.
- „Pewnie ludzie mnie wyśmieją”.
- „Pewnie inni zaczną mnie krytykować”.
- „Pewnie ludzie zaczną wątpić w moje umiejętności/kompetencje”.
- „Pewnie stwierdzą, że zadzieram nosa”.

I wiele innych, przeważnie bezpodstawnych pewników, pisanych patykiem po samoocenie.

Jak poradzić sobie z tym lękiem? Przede wszystkim... **zaakceptować go**. Samo powiedzenie sobie „Nie bój się!” raczej nie zadziała. Doskonale wiedz o tym ci z nas, którym ktoś próbował tym zdaniem pomóc, gdy umierali ze strachu (np. przed wystąpieniem publicznym, testem czy egzaminem na prawo jazdy). Żyjemy w czasach, w których zapanowała moda na wypieranie negatywnych emocji. Lepiej zerwać z myśleniem, że możemy zacząć działać dopiero wtedy, gdy przestaniemy się bać. Jeśli czujemy lęk, bardzo prawdopodobne, że jeszcze na długo z nami pozostanie. Być może z czasem stanie się mniej odczuwalny, ale wciąż z nami będzie.

Jak zatem zminimalizować lęk do takiego stopnia, który pozwoli nam wykonać choćby małe kroki? Na początek postarajmy się zrozumieć, jakie jest jego podłoże. A później? Rozbrójmy mroczne konsekwencje. Warto, aby każdy z nas w takiej sytuacji zadał sobie trzy proste pytania:

- Czego tak naprawdę się boję?
- Co najgorszego może się stać, jeśli wydarzy się to, czego się boję?
- Czy to jest faktycznie najgorsze, co może mnie spotkać w życiu?

Nagle może okazać się, że potencjalne konsekwencje nie są wcale straszne w porównaniu z innymi, znacznie trudniejszymi i istotniejszymi sytuacjami, które mogą przytrafić się nam w życiu. Możemy też dojść do wniosku, że ewentualne negatywne skutki są niczym w zestawieniu z tym, co możemy zyskać, gdy odważymy się działać.



WŚLUCHUJĄC SIĘ  
WE WSTYD

B. Brown,  
TED2012,  
[https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_listening\\_to\\_shame?language=pl](https://www.ted.com/talks/brene_brown_listening_to_shame?language=pl).

Alternatywnym sposobem oswojania strachu związanego z realizacją projektu jest rozmowa z innymi osobami, bardziej doświadczonymi, pewniejszymi siebie. Być może wcześniej też borykały się z podobnymi emocjami. Warto zapytać, jak pokonały ograniczenia. A może odkryły tajne techniki zarządzania stresem? Czasem zwykłe wygadanie się i podzielenie się swoim strachem z kolegą lub koleżanką z zespołu może być źródłem ukojenia i przekonania, że dzielimy podobne emocje/obawy. Lepiej mierzyć się z nimi wspólnie, choć każdy ma do pokonania własną drogę.

Zachęcamy do tego, by działać zgodnie z maksymą: **boj się i rób!**

Nie krytyk się liczy, nie człowiek, który wskazuje, jak potykają się silni albo co mogliby zrobić lepiej. Chwała należy się człowiekowi na arenie, którego twarz jest umazana błotem, potem i krwią. Ten, który walczy, w najlepszym wypadku wygrywa, w najgorszym przegrywa. Przegrywa jednak z wielką odwagą.

Theodore Roosevelt

## NAWYK NIEODKŁADANIA

Dużo było o tym, dlaczego odkładamy działanie. Czas na rozwiązania. Jak skutecznie zabrać się do pracy? Konkretnymi technikami i metodami podzielimy się w sekcji PRAKTYCZNYCH PODPOWIEDZI. Skorzystanie z nich warto jednak poprzedzić zbudowaniem nowych nawyków, w miejsce tych, które perfekcyjnie wspomagają odwlekanie pracy.

👁️ ZAGROŻONE  
ZDROWIE

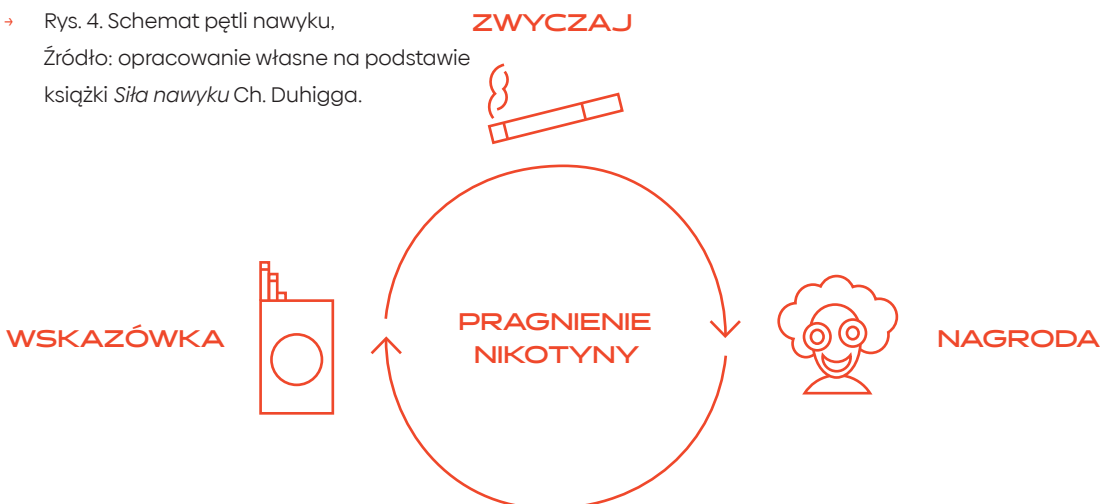
W poprzednim rozdziale wspomnieliśmy o nawykach fundamentalnych (śpij, jedz, ćwicz), które poprawiają nasze samopoczucie i powodują wzrost poziomu energii i chęci do działania. Zadbanie o podstawy podstaw może zdecydowanie zwiększyć naszą produktywność.

Jak słusznie zwraca uwagę Ola Budzyńska (Pani Swojego Czasu) w autorskim kursie *Zrób to dziś*, odkładanie samo w sobie lub jego składowe (czynności wspomagające) często stają się uzależniającym nawykiem. Nie różni się on znacząco od wieczornego podjadania czy palenia papierosów podczas przerwy na kawę.

Problem w tym, że powielanego schematu działania raczej nie można ot tak usunąć, jak niechcianego pliku na naszym komputerze. Jest on silnie wbudowany w istniejący już trzystopniowy schemat funkcjonowania naszego mózgu. Pętlę nawyku opisał Charles Duhigg w swojej bestsellerowej książce pt. *Siła nawyku*. Przyjrzyjmy się, jak może ona działać na przykładzie palenia papierosów.

→ Rys. 4. Schemat pętli nawyku,

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki *Siła nawyku* Ch. Duhigga.



▣ **SILA NAWYKU.  
DLACZEGO ROBIMY  
TO, CO ROBIMY, I JAK  
MOŻNA TO ZMIENIĆ  
W ŻYCIU I BIZNESIE**

Ch. Duhigg,  
tłum. M. Guzowska,  
Dom Wydawniczy PWN,  
Warszawa 2013.

Kiedy palacz zobaczy wskazówkę, np. paczkę papierosów, mózg zaczyna przewidywać dopływ nikotyny i idące za nią przyjemne doznania (nagroda). Widok papierosów wystarcza, aby mózg zaczął pożądać nikotyny. Jeżeli jej nie dostanie, pragnienie narasta, a palacz, nie zastanawiając się nad tym, sięga po upragnionego papierosa (zwyczaj).

Pocieszająca informacja jest taka, że każdy (przede wszystkim szkodliwy) nawyk możemy zmienić poprzez zastąpienie go innym, dobrym zwyczajem. Do zmiany trzeba podejść strategicznie. Niezaskakującym punktem wyjścia jest rzecz jasna rozpoznanie: co, kiedy, dlaczego, jak, po co robimy? Dodatkowo: im precyzyjniej scharakteryzujemy nowy, alternatywny nawyk, tym większa szansa, że faktycznie stanie się on przyzwyczajeniem. „Nieodkładanie” jest zbyt ogólnym określeniem. Co należy więc zrobić? Poniżej punkty z inspirowanego podejściem Duhigga **Kodeksu Wdrażania Nowych Nawyków**.

**1. Rozpoznanie nawyku.**

W pierwszej kolejności należy rozpoznać, w jakich okolicznościach pojawia się nawyk. Na czym on polega? Kiedy i dlaczego najczęściej występuje? Co go wyzwala? Co on powoduje? Warto rozrysować pętlę nawyku odwzorowującą jego przebieg.

**2. Eksperyment.**

Po uzupełnieniu ogniw pętli nawyku należy skoncentrować się na poszukiwaniu alternatywnej nagrody lub drogi do jej osiągnięcia. Zaleca się wypisanie opcjonalnych czynności, zamienników, a następnie: testowanie, próbowanie, eksperymentowanie. Może się okazać, że istnieje więcej środków do osiągnięcia nagrody lub że wspomniana korzyść posiada wartościowe zamienniki.

**3. Izolacja wskazówki.**

Należy krytycznie podejść do wskazanej wskazówki. Aby ją izolować, należy trafnie ją (lub je!) rozpoznać. Na drodze testowania, po kilkudniowej, wnikliwej obserwacji, może okazać się, że pierwotnie wymieniana wskazówka została błędnie zdiagnozowana. Warto rozważyć wszystkie możliwe opcje, nie zawsze bowiem jest to konkretny przedmiot (np. telefon) czy osoba. Może być to przestrzeń, pora dnia lub godzina, a nawet stan emocjonalny. Po rozpoznaniu bezwzględnie unikać lub dopasować zachowanie odmienne od dotychczasowego.

#### 4. Stworzenie planu.

Po wnikliwym przeanalizowaniu (najczęściej także przeformułowaniu) pierwotnych założeń pętli nawyku należy przystąpić do zmiany zachowania. Pozostaje opracować nową rutynę i napisać konkretny plan, najlepiej w formie jednego zdania:

*Kiedy występuje „X” i mam ochotę na „Y”, wtedy zamiast tego robię „Z” (nowe dobre zachowanie), ponieważ zapewni mi to „Ż”.*

**Przykład:** Kiedy czuję, że jestem przemęczona i mam ochotę na rezygnację z wszelkich zadań oraz oddanie się scrollowaniu całego internetu, wtedy zamiast chwytania za telefon wychodzę do parku, siadam na ławce i wykonuję ćwiczenia oddechowe przez kilkanaście minut. W drodze powrotnej kupuję sobie owoce. Uspokojona, dotleniona i pełna witamin czuję się gotowa do stawienia czoła wyzwaniom.

#### 5. Wdrożenie.

Należy być swoim baczny obserwatozem i wsparciem duchowym. Kształtowanie nowych nawyków wymaga równocześnie kształtowania postawy wyrozumiałości dla samych siebie. To długotrwały proces, który wspomagany jest metodą małych kroków, prób i błędów.

# MĄDRZE MÓWI

dr Ewa Jarczevska-Gerc

wykładowczyni Uniwersytetu SWPS na Wydziale Psychologii  
w Warszawie, psycholożka społeczna, trenerka biznesu

Czasy pandemii i pracy zdalnej istotnie zmieniły nasze funkcjonowanie w wielu sferach. Rzecz jasna forma online w pewnym sensie nas ratuje i dobrze, że mamy takie możliwości. Z drugiej strony komplikuje ona komunikację w grupie i naraża na błędy w rozumieniu się. Nierzadko negatywnie wpływa na motywację członków grupy, a przez to zmniejsza szansę na uzyskanie satysfakcjonującego rezultatu.

Praca zdalna może intensyfikować prokrastynację, czyli odkładanie zadań i obowiązków na ostatni moment. Nadmierne siedzenie w domu raczej nie sprzyja dobrostanowi człowieka. Mózg, aby dobrze funkcjonować, potrzebuje wyzwań, a są nimi nowe bodźce, o które dość trudno w środowisku domowym. Spotkania zza ekranu komputera sprawiają, że łatwiej dochodzi do rozproszenia odpowiedzialności. Zjawisko to można zobrazować starym polskim przysłowiem: Gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść. Im więcej osób uczestniczy w realizacji danego zadania, tym łatwiej ukryć się w „tłumie” i poddać się przyjemnemu (przynajmniej przez chwilę) próżniactwu społecznemu. Podczas spotkania możemy wyłączyć kamerę i nie eksponować się na ewentualną negatywną ocenę członków grupy. Brakuje bodźca mobilizującego. Nie mówiąc już o tym, że dom pełen jest „zachęaczy” do bierności. Brak oka „wielkiego brata” sprawia, że – szczególnie osoby o wyjściowo niskim lub jeszcze niedojrzałym poziomie siły woli – tracą kontrolę nad swoim czasem.

Pamiętajmy, że realizacja każdego zadania wymaga określonej dawki energii. Nasze codzienne zachowania wpływają na to, jakimi zasobami dysponujemy. Dbajmy o odżywienie organizmu – unikajmy objadania się junk foodem, uważajmy z alkoholem (który działa odprężająco tylko na chwilę, by zaraz wywołać obniżenie nastroju). Sięgajmy po warzywa i – w mniejszej ilości – owoce. Pamiętajmy o nawodnieniu oraz unikajmy picia słodkich napojów gazowanych. Regularnie się ruszajmy – wówczas regeneruje się nasz mózg i mamy więcej mocy do pracy intelektualnej. Dbajmy o sen – unikajmy zarywania nocy, w szczególności na niewiele wnoszące seanse serialowe. Gdy zaburzamy sen (ilość, jakość), decydujemy się na pogorszenie naszych funkcji poznawczych, takich jak uwaga, pamięć, myślenie.

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

JAK PROJEKT WDROŻYĆ,  
A NIE ODŁOŻYĆ?

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE

### POZNAJ PRZYCZYNY

Wiesz już, że walkę z prokrastynacją warto rozpocząć od zidentyfikowania jej przyczyn. Jak do tego podejść krok po kroku?

- **Wypisz wszystkie sprawy, z którymi obecnie zwlekas, a obok możliwe konsekwencje odkładania.**

Pamiętaj, że nie każde zwlekanie jest złe. Niektóre zadania z naszej listy nigdy nie powinny się na niej znaleźć. To ćwiczenie pomoże Ci zweryfikować, które działania są teraz priorytetowe, a na które nie masz przestrzeni czasowej (rzeczywistej, nie tej wymówkowej).

**Przykład:** Zwlekam z oddaniem raportu zaliczeniowego.

**Możliwe konsekwencje:** Moja grupa będzie mieć obniżoną ocenę końcową, koledzy i koleżanki z grupy będą na mnie źli z tego powodu, a ja stracę szacunek w oczach wykładowcy.

- **Wypisz wszystko, co robisz, zamiast zacząć działać.**  
Są to działania zastępcze. Miej ciągle w zasięgu wzroku stworzoną listę. Kiedy zaczniesz robić nie to, co należy, zdasz sobie sprawę, że nie tędy droga...
- **Wypisz wszystkie powody, dla których zwlekas.**  
Biorąc pod uwagę to, co już wiesz, sprawdź, czy Twoje usprawiedliwienia nie znajdują się przypadkiem na liście wymówek.



## PODPowiedź 2

#INDYWIDUALNIE

### WYPRACUJ NOWY NAWYK

Teoria dostarczyła trochę wiedzy o pętli nawyku, czas na praktykę.

- Wybierz jeden powtarzający się u Ciebie wzorzec zwlekania, który chciałbyś\_łabyś zmienić. Opisz go tak, jakbyś składał\_a zeznania w charakterze świadka – krok po kroku. Kiedy to się dzieje? Co robisz? Jak długo to trwa? Jak przedstawiają się szczegóły? Jak wygląda otoczenie? Jak się wtedy czujesz?  
UWAGA: przygotuj się na kilka historii, prokrastynacja rzadko przyjmuje jedną, konkretną formę.
- Na podstawie tej opowieści zidentyfikuj pętlę lub pętle nawyku, czyli: wskazówkę – zwyczaj – nagrodę.
- Weź nawyki i zwyczaje pod lupę, czyli poeksperymentuj z nagrodami, wyizoluj wskazówki.
- Na koniec stwórz plan NOWEGO NAWYKU poprzez ułożenie na nowo historii z punktu pierwszego. Co się zmieni? A może jakiś punkt może pozostać? Jak będzie przebiegał plan wydarzeń? Pamiętaj: to Twoje indywidualne poszukiwania. Ten eksperyment nie ma jednego, uniwersalnego przebiegu ani rezultatu.
- W razie potknięć pod żadnym pozorem się nie poddawaj. Nie powstrzymuj się przed wprowadzaniem modyfikacji. Wykaż się elastycznością i wyrozumiałością. Znajdź swój sposób na zmianę nawyku.

## PODPowiedź 3

#INDYWIDUALNIE

### PATENTY NA PROKRASTYNACJĘ

Sposobów na prokrastynację jest tyle, ile ich powodów i prokrastynatorek\_rów. Poniżej dzielimy się kilkoma wybranymi technikami, które proponuje specjalistka od czasu Ola Budzyńska w swojej kurs książce *Zorganizuj się w 21 dni* oraz kursie *Zrób to dziś*. Wybierz na początek jedną metodę i przez kilka dni ją testuj, by przekonać się,

czy w Twoim przypadku się sprawdza. Dopiero potem przejdź do kolejnych.

A oto co proponujemy:

→ **Technika 2 minut.**

Prosta i skuteczna, dlatego warto od niej zacząć. Technika polega na tym, aby zadania, których wykonanie trwa mniej niż 2 minuty, robić od razu. Wiele drobnych czynności zajmuje naprawdę chwilę. Polecamy wykonywać je, gdy tylko się pojawiają. Odłożone zadanie, którego wykonanie potrwałoby mniej niż 2 minuty, w Twojej głowie potrafi urosnąć do niewyobrażalnie skomplikowanej czynności, pochłaniającej ogromną ilość czasu. Dlatego zbuduj w sobie nawyk nieczekania z drobnostkami.

→ **Planowanie.**

Planuj swój dzień, tydzień, miesiąc, a nawet kwartał i rok, jeśli masz do czynienia z dużymi projektami. Brak planowania to najczęstsza przyczyna odkładania zadań na później. Jeśli rozbijesz projekty na jak najmniejsze kroki, a następnie zaplanujesz ich realizację w czasie, zwiększysz szansę na powodzenie misji.

→ **Technika Pomodoro.**

To działanie w określonych interwałach czasowych: krótki czas pracy, później czas na przerwę i znowu krótkie działanie. Dostępnych jest wiele aplikacji wspierających zarządzanie takim procesem. Gdy raz spróbujesz pracy sprintami, będziesz zaskoczony, na efektywnością, jaką można dzięki nim osiągnąć. A i brak czasu okaże się nieistniejącą wymówką.

→ **Skupienie.**

Łatwo powiedzieć, trudniej zrobić. Szczególnie, gdy pracujemy w domu przepełnionym mnóstwem rozpraszaczy, a internet kusi bogatą ofertą. Spróbuj zadbać o wyciszenie otoczenia. Pamiętaj także o rozpraszających bodźcach wewnętrznych, myślach i uczuciach. Trudno je zablokować, ale możesz wyznaczyć określony czas na zajęcie się burzą w głowie lub po prostu zapisywać pomysły na kartce obok, nie pozwalając sobie na rozpraszanie się.

→ **Sensowna prokrastynacja.**

Jeżeli w pewnym momencie odpuścisz realizację zadania (a nie ukrywajmy – na pewno się to zdarzy), postaraj się o wartościowy zamiennik. Jeśli przygotowanie prezentacji w tym momencie jest

👁️ ZAKŁADNIK  
ZAKŁADEK

👁️ WARIACKIE  
WARUNKI

👁️ ZAKŁADNIK  
ZAKŁADEK

👁️ BRAKUJĄCY  
BALANS

niewykonalne, zainwestuj w siebie (lub w innych). I nie mamy na myśli zakupów online... Rozwój, zdrowa regeneracja, pasja.

→ **Wsparcie bliskiego.**

Poproś o pomoc kogoś, kto będzie mobilizował Cię do pracy. Tylko nie poprzez rozpraszenie dzwonieniem i pytaniem: „jak Ci idzie?”. Niech to będzie coś na kształt wyzwania, przedstawiania rezultatów albo wspólnych sesji projektowych. Czasami sama obecność (stacjonarna lub wirtualna) innej, pracującej, osoby jest motorem napędowym.

→ **Trudności na horyzoncie.**

Pamiętaj o przewidywaniu potencjalnych trudności przy realizacji projektu, a także kryzysów w walce z prokrastynacją. Podczas opracowywania listy zagrożeń pewnie podświadomie zaczniesz myśleć również o rozwiązaniach. Dzięki takiemu przygotowaniu unikniesz powodów i usprawiedliwień dla prokrastynacji.

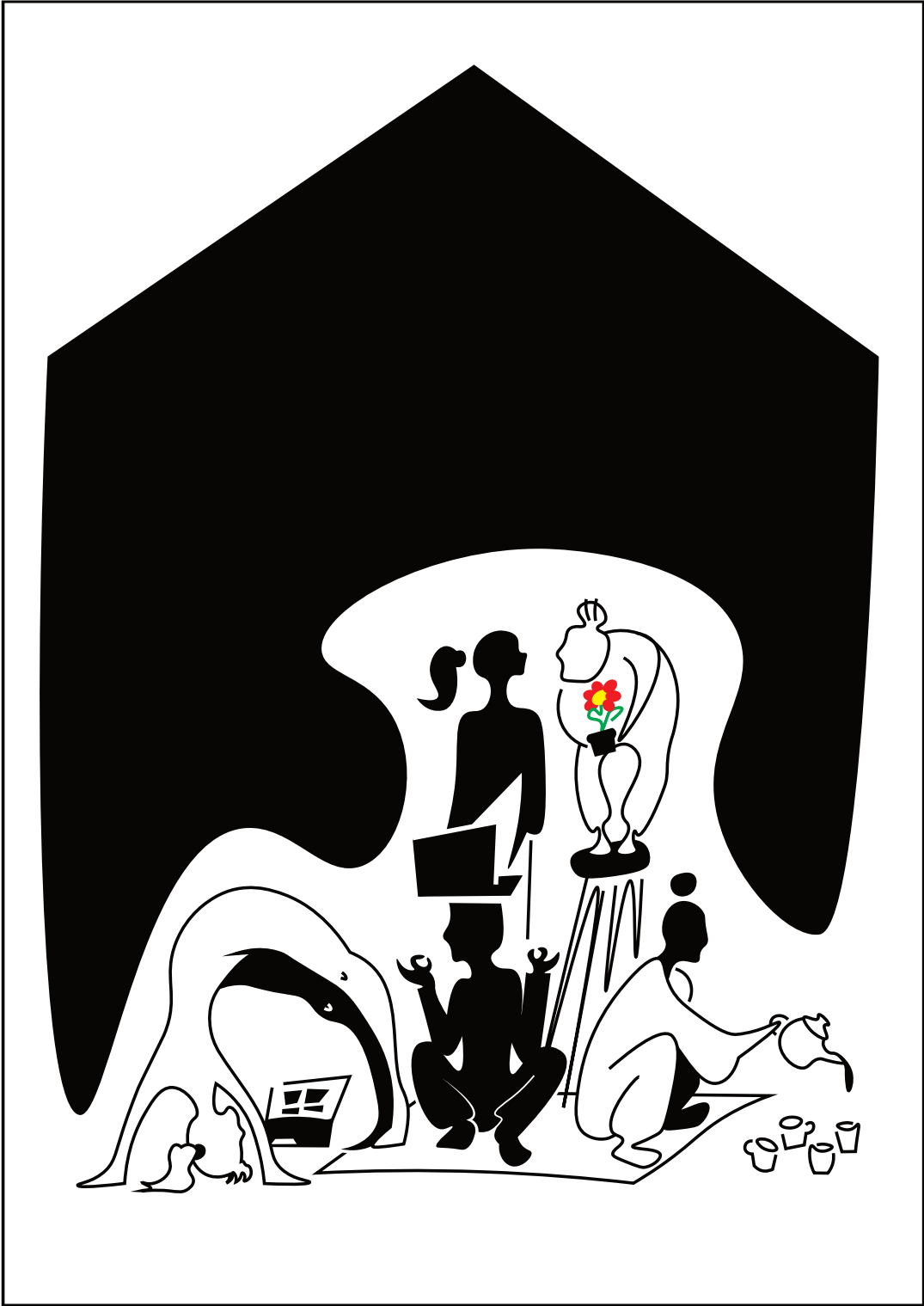
👁️ ZAKŁADNIK  
ZAKŁADEK

👁️ BRAKUJĄCY  
BALANS

📅 ZORGANIZUJ SIĘ  
W 21 DNI

O. Budzyńska,  
Wydawnictwo Pełne Czasu,  
Kraków 2021.





## WARIACKIE WARUNKI

*Pierwszy lockdown spędzałam w domu rodzinnym. Trzy pokoje i kuchnia połączona z jadalnią. Mama – nauczycielka (lekcje zdalne), siostra – uczennica liceum (lekcje zdalne), ja – studentka (studia zdalne), do tego tata i babcia. Walka o przestrzeń do pracy w komfortowych warunkach na szczęście odbyła się bez rozlewu krwi. Ja wylądowałam w jadalni, co równoznaczne było z wyłączeniem kuchni z użytku dla pozostałych domowników (na czas moich zajęć, czyli prawie non stop). Codziennie rano wynosiłam do przedpokoju czajnik, kubki, kawę i herbatę, żeby mieli co pić. To był istny armagedon i komedia pomyłek. Układanie menu obiadowego pod kątem moich przerw i czasu na przygotowanie posiłku, brak dostępu do szafy z ubraniami podczas zajęć siostry, stół jadalniany wyłączony z użycia, przeciążenia sieci, rozmowy słyszane w tle. Próbowaliśmy, ale często nie wychodziło. Pamiętam, kiedy w trakcie zajęć mama napisała do mnie SMS, że muszę koniecznie przyjść jej pomóc, bo coś kliknęła, zmienił jej się widok na Zoomie i w rezultacie leży przed dziećmi na boku. Albo poranna kłótnia z babcią, kiedy ja prowadziłam prezentację, a ona koniecznie musiała wejść i podlać kwiatki. Tu patrzę w kamerę, a tu drzę na widok 90-latki wspinającej się na taboret, żeby sięgnąć po epipremnum wiszące pod sufitem. Do tego wszystkiego kwestie techniczne. Do dziś z pewną niechęcią i rozczarowaniem patrzę na mój komputer. Lubimy się, ale ile razy on mnie zawiódł (cięcie obrazu, przerywanie dźwięku, spontaniczne opuszczanie spotkania). Cud techniki!*

## TROCZĘ TEORII

Wszędzie dobrze, ale w domu najlepiej. Cóż, do niedawna wielu z nas podpisałoby się rękami i nogami pod tą maksymą. Dom to miejsce, do którego wracamy po długich dniach w pracy czy na uczelni. Po wyjazdach i podróżach. Po imprezach też! Nasza prywatna oaza, miejsce wytchnienia i odcięcia od tego, co za oknem. Co jednak zrobić w sytuacji, gdy zewnętrzny świat postanowił nagle wedrzeć się do naszego lokum, a my sami nie możemy go opuścić?

### #ZOSTAŃWDOMU

Lockdown, izolacja, kwarantanna. To słowa, które przez pandemię koronawirusa stały się nam bliskie, choć niekoniecznie pożądane. Dom przyjął przede wszystkim funkcję schronu przed zagrożeniem. Szczególnie ponad dwa lata temu, kiedy to solidarnie i bezdyskusyjnie, kierowani strachem przed nieznanym, odpowiedzialnością i troską o najbliższych, zamknęliśmy się w czterech ścianach. Od tamtej pory przestrzeń mieszkalna przechodzi przez fazy ewolucji (czasem nawet rewolucji). Domy, mieszkania, balkony stały się obiektami wielofunkcyjnymi: uczelnia, biuro, restauracja, siłownia, salon fryzjerski... Można by wymieniać bez końca. I o ile ich funkcja zmienia się z minuty na minutę, w zależności od potrzeby, to... skład osobowy pozostaje raczej stały (co jednych cieszy, innych doprowadza do szaleństwa).

Nie ma co ukrywać. Sytuacja ta zrodziła skrajne emocje, ma zadowolonych fanów oraz przeciwników. Ma też wady i zalety, które wraz z mijającym czasem stają się uciążliwsze lub mniej zauważalne.

Z przeprowadzonego przez nas badania wynika, że największą zaletę współpracy/edukacji zdalnej w zestawieniu ze stacjonarną stanowią oszczędność czasu i finansów (wynikająca np. z braku konieczności dojeżdżania na uczelnię) oraz komfortowe warunki pracy (związane z m.in. wygodnym ubiorem, pracą na własnym sprzęcie czy bliskim kontaktem ze zwierzakami).

*Nauka zdalna ogranicza środki finansowe, które należałoby wydać, aby dojechać na uczelnię, np. koszty biletów/paliwa; nauczanie zdalne oszczędza czas, który trzeba byłoby wygospodarować na czynności związane z przejazdem, oczekiwaniem na transport itp.*

Student\_ka psychologii, I rok

*Komfort ubioru, pozycji siedzącej, dostępność picia, jedzenia, bliskość toalety, swoboda w trakcie przerw. [...] Komfort oglądania prezentacji na własnym ekranie.*

Student\_ka dziennikarstwa i komunikacji społecznej, I rok

Można stwierdzić, że nie ma tego złego... Niestety. Kij ma dwa końce, a medal dwie strony. Nie zawsze jest kolorowo. Szczegóły? Już spieszmy z wyjaśnieniami.

Poniżej, w ramach kilku kategorii odpowiemy na dwa kluczowe pytania:

- Co najbardziej frustruje nas w domowym centrum dowodzenia i jakie rozpraszacze czają się pod łóżkiem lub w szafie?
- W jaki sposób możemy sprawić, by wariackie warunki pracy zamieniły się na komfortowe?

## WARIACJE PRZESTRZENNE

Niewiele z nas posiada pomieszczenie à la gabinet, przeznaczone tylko do pracy lub nauki. Ograniczenia przestrzenne i aranżacyjne to jedno z najczęściej wskazywanych w badaniu bolączek.

*Miejsce pracy – nie każdy może je sobie zorganizować i zapewnić ciszę, co bardzo przeszkadza.*

Student\_ka psychologii, V rok

Istnieje wiele zasad, którymi kierują się architekci, projektanci wnętrz i specjaliści od ergonomii, aby przestrzeń sprzyjała efektywnej realizacji zadań i zapewniała odpowiednią higienę pracy (BHP). Które z nich najczęściej łamiemy (niekoniecznie świadomie i z premedytacją) w ramach naszego *home office*?



👁️ BRAKUJĄCY  
BALANS

👁️ ZAGROŻONE  
ZDROWIE

- **Brak odrębnego miejsca** – mówi się, że jak coś jest do wszystkiego, to jest do niczego. Łóżko, nawet najwygodniejsze na świecie, nie jest optymalnym miejscem do pracy. I choć są tacy, którzy nie zgodzą się z tym twierdzeniem, to przypuszczalnie za kilka lat ich kręgosłupy bezdyskusyjnie to potwierdzą. Nasze ciało (w tym przede wszystkim mózg) potrzebuje konkretnego miejsca, które wysyła sygnał: skup się, teraz pracujemy/uczymy się, to nie czas na odpoczynek lub wygłupy. Gdy pozwalamy, by jeden mebel spełniał wiele funkcji, zdecydowanie utrudniamy sobie znalezienie życiowej równowagi.
- **Chaotyczna przestrzeń** – to z jednej strony konsekwencja poprzedniego punktu (wszystko i wszyscy razem), z drugiej wrodzone bałaganiarstwo u niektórych z nas. Trudno się skupić, gdy wokół panoszą się brudne kubki, resztki posiłków i notatki, które ciągle wołają o naszą uwagę.
- **Niedoświetlenie, niedotlenienie** – oświetlenie w naszych domach służy w większości przypadków do kreowania odpowiedniej atmosfery (kontrasty świetlne, rozproszenia i cienie). Klimatyczne otoczenie nie wspiera wielogodzinnej pracy, kiedy to oczy narażone są na duży wysiłek. Jeśli dodamy do tego ograniczony dostęp do światła słonecznego (zastony idealnie pasujące do wnętrza) i panujący w pomieszczeniu zaduch, wówczas nasze siły vitalne drastycznie maleją.
- **Monotonia** – ciągle jedna i ta sama przestrzeń, od rana do wieczora, dzień w dzień, przez kolejne tygodnie i miesiące. Do tego ta sama, niewygodna pozycja przed komputerem i brak innych aktywności, które pomogłyby nam na chwilę oderwać nasze myśli od kolejnych obowiązków. Ach, ileż można?

## Co możemy z tym zrobić?

Poniżej kilka kluczowych zasad **Kodeksu Aranżacji Przestrzennej**:

### 1. Tu się pracuje!

Wiemy, że osobny pokój na „domowe biuro” to raczej luksus niż standard. Jednak nie poddawajmy się. Dla chcącego... Każdy z nas może znaleźć miejsce, które odpowiednio zaaranżuje na czas pracy i nauki zdalnej. Czy to będzie małe biurko, szeroki

## 🔗 ZAGROŻONE ZDROWIE



## 📌 KORONAWIRUS: JAK SKUTECZNIE UCZYĆ SIĘ Z DOMU?

T. Grzyb, Z. Szynal,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
[https://youtu.be/  
D8UcJEgbHzw](https://youtu.be/D8UcJEgbHzw).

parapet w sypialni czy stół w jadalni, warto zadbać, aby przez tych kilka godzin było to nasze centrum dowodzenia. Jeśli korzystamy z przestrzeni, która służy także do innych aktywności, zmieńmy nieco jej codzienny wygląd. Pamiętajmy o dodaniu elementów sygnalizujących czas nauki lub pracy. Pora odnaleźć w sobie zmysł inżynierski. Wcielając się w rolę architektów lub architektek, zwróćmy uwagę na kilka poniższych aspektów:

- Pozycja, w której będziemy pracować – najlepszą z możliwych opcji dla naszego ciała jest ta, kiedy siedzimy prosto, stopy opieramy o podłogę, a łokcie o blat. Wszystko po to, by nie obciążać barków i ramion.
- (Względne) odseparowanie od innych przestrzeni (i osób).
- Pozytywne dodatki – czyli coś, co sprawi, że przez te kilka godzin będzie nam się pracowało po prostu milej (ulubiony plakat, świeże kwiaty, zapachowa świeca czy ukochany kubek).

### 2. Order białej rękawiczki.

No dobrze, na kurz w ostateczności możemy przymknąć oko... Jest w końcu subtelna różnica pomiędzy bieganiem przez pół dnia ze ściereczką lub magiczną gąbką w dłoni a kolekcjonowaniem naczyń na każdej możliwej powierzchni płaskiej. Nawet jeśli kochamy rzeczy (a one nas), zadbajmy o to, aby w trakcie pracy nas nie rozpraszały. Ład i porządek są trudne do określenia, niemożliwe wydaje się stworzenie uniwersalnej skali. Zatrószymy się zatem o rozpoczynanie i kończenie pracy w czystości (jej poziom niech pozostanie kwestią indywidualną). Jeśli w danym momencie zauważymy, że przestrzeń pracy można by uporządkować lub „odrzeczować” (czyt. odnieść kubek do zmywarki, a książkę odłożyć na półkę), nie czekajmy, a działajmy. Porządkowanie miejsca pracy to okazja do zaznania namiastki ruchu, oderwania się od skomplikowanych zagadnień. Może stać się nawykiem, który, miejmy nadzieję, przyczyni się do wzrostu efektywności naszych działań.

### 3. Lecznica przestrzeni.

Zadbajmy o dobre oświetlenie i czyste powietrze. Co może w tym pomóc?

- W miejscu, gdzie uczyliśmy się i pracujemy, postawmy lampę z odpowiednim natężeniem światła (aby je zbadać, możemy skorzystać z kilku darmowych aplikacji, które pomogą nam je zmierzyć).

- Jeśli możemy, zorganizujemy tę przestrzeń tak, aby w ciągu dnia wpadło do niej jak najwięcej naturalnego światła (czasami wystarczy po prostu rozsunąć od dawna nieruszane zasłony).
- Otwierajmy okna! Dbajmy o regularne wietrzenie. Świeże powietrze to jeden z najzdrowszych energetyków (do tego darmowy!). Warto także rozważyć zakup specjalnych urządzeń do oczyszczania powietrza (to spory wydatek, ale równocześnie inwestycja na lata).
- Niech nasze przestrzenie stają się... zielone! Domowa dżungla na szczęście staje się coraz modniejsza. I bardzo dobrze, ponieważ rośliny we wnętrzu to nie tylko walory estetyczne, lecz także sposób na oczyszczanie powietrza. Szczególnie polecane w tym aspekcie są takie roślinki jak: skrzydłokwiat, epipremnum, sansewieria, bluszcz pospolity czy równie pospolita... paprotka.

#### 4. Jedyną pewną jest zmiana.

Stała przestrzeń do pracy nie oznacza niemożności wprowadzania zmian czy urozmaiceń. Jeśli mamy dosyć widoku samych siebie na gładkim tle, przyklejmy na ścianę rysunek, cytat lub zdjęcie z przyjaciółmi, za którymi tak tęsknimy.

#### Jak jeszcze możemy przełamać monotonię?

- W czasie przerw nie siedźmy wciąż przy biurku, udajmy się do kuchni w celu zrobienia ulubionej kawy lub herbaty, zerknijmy przez okno, wyjdźmy na balkon, a najlepiej na krótki spacer.
- Kiedy w planie dnia pojawiają się aktywności cyfrowe, które nie wymagają maksymalnego skupienia na ekranie, pracy w programie czy we współdzielonych dokumentach (np. niektóre wykłady lub spotkania/rozmowy online), warto od czasu do czasu zaplanować ich realizację w pozadomowych warunkach (np. w pobliskim parku).  
UWAGA: nie mamy na myśli łączenia edukacji lub współpracy zdalnej z innymi czynnościami (podróż, gotowanie obiadu). Chodzi jedynie o zmianę przestrzeni, a nie obiektu zainteresowań (poziomu koncentracji).
- I jeszcze jedno: *home* to wcale nie musi być jedyny *office*. Zmienność sprzyja zdalności. Nowe bodźce są niezwykle przydatne i inspirujące. Nie ma to jak klikanie w odświeżenie

kawiarnianej (oczywiście jeśli na liście mamy zadania, którym miejsce ich wykonania nie robi różnicy).

## TECHNOLOGICZNY AMBARAS

Przed nami drugi punkt z rozpoczętej kilka akapitów temu listy domowo-biurowych utrudnień. Nowe technologie to błogosławieństwo i przekleństwo w jednym. Zbawienie i ograniczenie. Aż 25% wszystkich odpowiedzi na temat problemów we współpracy zdalnej w przeprowadzonym przez nas badaniu dotyczyło właśnie sfery technicznej.

*Problemy techniczne – często coś się zacina, zatrzymuje się obraz. Dodatkowo często pojawiają się problemy z dźwiękiem.*

Student\_ka psychologii, I rok

*Technologia potrafi zawodzić. Przy dużym obciążeniu łącza/sprzętu potrafi dojść do rozłączenia, co również prowadzi do rozproszenia.*

Student\_ka psychologii, III rok

**Irytują nas przede wszystkim takie aspekty jak:**

- Słaby sygnał internetowy oraz przerwy w dostawie tego cennego, cyfrowego „surowca”, co znane jest jako niestabilne łącze.
- Złośliwość rzeczy martwych, czyli psujące się sprzęty rodzaju wszelakiego: monitor, myszka, klawiatura, mikrofon, słuchawki czy kamera. Ta ostatnia niepokojąco często niedomaga podczas zajęć online czy spotkań projektowych. Na szczęście wraca do pełnej sprawności na okoliczność wirtualnych rozmów z przyjaciółmi!
- Awatary zamiast ludzi, czyli zmęczenie patrzyeniem w obrazki... Punkt wyżej uszczypliwie żartowałyśmy, teraz na poważnie: niemożność włączania kamery lub niechęć do niej mogą mieć różne podłoże, czasami stają się jednak nieuzasadnioną wymówką dla lenistwa. Niech przekreślona kamerka nie będzie naszym bezpiecznym wyjściem, naszym widzimisię. Bez niej trudniej o koncentrację i utrzymanie dynamiki oraz atmosfery spotkania.
- Cyfrowe rozpraszacze i zależności, które nie pozwalają nam się skoncentrować na tym, co naprawdę ważne.

👁 SYMBOLICZNE  
SPOTKANIE

👁 ZAKŁADNIK  
ZAKŁADEK

## Co robić? Jak żyć w tym technologicznym świecie?

- 1. Wzmocnić internet** – o ile nie mieszkamy na absolutnym końcu świata, dostęp do sieci właściwie nie powinien stanowić problemu. Schody zaczynają się jednak wtedy, gdy w naszym domu kilku użytkowników zaczyna intensywnie korzystać z internetu w tym samym czasie. W odpowiedzi na tę bolączkę możemy spróbować wzmocnić sygnał wi-fi takimi sposobami jak:
  - umieszczenie routera bliżej naszego miejsca pracy;
  - wybór odpowiedniego kanału transmisji danych;
  - podjęcie decyzji o zakupie wzmacniacza sygnału internetu.Czasem dobrym wyjściem i ratunkiem w kryzysowej sytuacji będzie utworzenie hotspotu w telefonie, dostępne pakiety internetowe prawdopodobnie będą w stanie udźwignąć awaryjne potrzeby.
- 2. Edukować się i wzajemnie się wspierać** – jeśli nie wiemy, jak coś działa, w jaki sposób rozwiązać problem techniczny lub który sprzęt będzie dla nas odpowiedni, czasem wystarczy... zapytać. Począwszy od wszechwiedzącego Wujka Google, przez gotowe kursy i tutoriale na YouTube, aż przez wsparcie naszych kolegów, koleżanek czy starszego (a czasem młodszego, bieglejszego technologicznie) rodzeństwa. Sprzęt, na którym pracujemy, warto regularnie przeglądać i profilaktycznie wykonywać drobne kontrole/naprawy, aby zminimalizować ryzyko, że pewnego dnia nikt z nas nie będzie w stanie go naprawić. A nawet jeśli tak się wydarzy... może ktoś bliski będzie w stanie go uleczyć lub podzielić się własnym sprzętem na czas naprawy?
- 3. Zaprzyjaźnić się z kamerą** – choć dla wielu z nas ten punkt będzie najtrudniejszy, warto dogadać się z kamerą naszego laptopa. Pokazanie swojej twarzy nie tylko pozytywnie wpływa na nasze relacje z innymi ludźmi, lecz także pozwala nam lepiej się skoncentrować na tym, co się dzieje w trakcie spotkań lub zajęć online. Kiedy mamy świadomość, że ktoś może na nas spojrzeć, wówczas nam samym łatwiej zmotywować się do niespoglądania na rozpraszacze. Jeśli obawiamy się, że w tle będzie widać nasz domowy chaos i kręcących się współlokatorów, zawsze możemy skorzystać z opcji zmiany tła, którą dzisiaj oferuje większość platform do wideospotkań. Przy okazji możemy choć przez chwilę poczuć się, jakbyśmy byli na egzotycznej plaży lub w górskiej chacie!

Apelujemy, prosimy, błagamy: jeśli nic nie stoi na przeszkodzie do włączenia kamerki, róbmy to. Jakość współpracy i jej komfort, a także poziom koncentracji znacząco wzrosną. Przecież podczas spotkań na żywo (przedpandemicznie) nie odmawialiśmy pokazywania twarzy ani nie chodziliśmy w papierowych torbach na głowach. Maski to co innego...

4. Zachować higienę cyfrową – czyli zadbać o to, by technologie nie zawładnęły naszym życiem. Podpowiedzi, jak do tego nie dopuścić, znaleźć można w Kodeksie Świadomego Postępowania Cyfrowego.
5. **A nade wszystko... uruchomić tryb technologicznego spokoju.** Bo tylko ten nas uratuje, gdy przyjdzie mierzyć się z cyfrowymi zakłóceniami.

## CO ZA DUŻO (LUDZI), TO NIEZDROWO

E.T. Hall,  
tłum. T. Hołowska,  
Wydawnictwo Muza,  
Warszawa 2005.

Złośliwi powiedzą, że „z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu”. Ze współlokatorami też, dodadzą. Dzielenie wspólnej przestrzeni w trybie multifunkcyjnym niemal 24 godziny na dobę przez wiele kolejnych miesięcy nawet dla najbardziej żywej ze sobą ekipy może stanowić wyzwanie.

Dlaczego? Istnieje naukowe podłoże tego dyskomfortu. Jednym słowem: **proksemika**. Ta dziedzina, zapoczątkowana już w latach 60. XX wieku przez antropologa Edwarda T. Halla, zajmuje się badaniem wzajemnego wpływu relacji przestrzennych między osobami oraz między osobami a otoczeniem materialnym na relacje psychologiczne i sposoby komunikacji. W ciągu pandemicznych lat proksemika zmieniła się diametralnie. Dotyczy to przestrzeni nie tylko publicznej (dystans społeczny!), lecz także domowej, w której ten dystans niebezpiecznie się zmniejszył. Niepodważalnie potrzebujemy bliskości, aby tworzyć więzi i skutecznie się komunikować. Jednak gdy doświadczamy nadmiaru bliskości, a przestrzeni ubywa... robi się duszno i tłoczno jak w autobusie lub tramwaju w godzinach szczytu. Zaczynamy czuć dyskomfort – ktoś ciągle je z naszego talerzyka, pije z naszego kubeczka... Wtrąca się, przeszkadza. Szczególnie jeśli po jakimś czasie życia na własną rękę zdecydowaliśmy się na pandemiczny powrót do rodzinnego domu. O zgrozo...

Nasi domownicy nie tylko „zabierają” nam dostępną przestrzeń (którą zwyczajnie musimy się z nimi podzielić), lecz także generują **problemy z koncentracją**. Niech za przykład posłuży sytuacja, którą podzielił\_a się respondent\_ka badania:

*Dystraktory typu: kurier, kot, koszatniczka, szczurek, stary w drzwiach.*

Student\_ka dziennikarstwa i komunikacji społecznej, II rok

Czasem też po prostu potrzebujemy **pobyć sami ze sobą**. Zresetować się od nadmiaru bodźców i emocji, także tych, które chłonimy, gdy przebywamy wśród innych, nawet bardzo bliskich nam osób.

**Jak zachować przestrzeń w domowych relacjach? Dwie (nie)proste rady:**

**1. Kryjówka w odosobnieniu.**

Gdy napięcia sięgają zenitu, a my czujemy, że nadmiar bodźców i obecność osób wokół wpływają na nas niekorzystnie, należy poszukać przestrzeni tylko dla siebie (zanim wdamy się w niepotrzebną sprzeczkę o nic). Praca zdalna nie powstrzymuje nas przecież przed tym, aby wyjść na spacer, wybrać się na przejażdżkę rowerową, zaszyć się w parku z książką czy udać się do ulubionej kawiarni po kawę na wynos. Nawet w najcudowniejszej relacji od czasu do czasu trzeba od siebie odpocząć!

👁️ BRAKUJĄCY  
BALANS

**2. Granice.**

Każdy z nas ma inne potrzeby, w inny sposób też je wyraża. To, co na pewno warto zrobić, to zgłaszać je na bieżąco i bezpośrednio, żeby pozostali domownicy mieli jasność, czego od nich oczekujemy (i vice versa). Z pomocą przychodzi znany już z pierwszej części tej publikacji „komunikat JA”, który pozwoli nam umiejętnie i asertywnie powiedzieć, co myślimy i jak się czujemy we wspólnej przestrzeni.

👁️ KULAWA  
KOMUNIKACJA

Czasem wystarczy szczerze pogadać, a czasem... odpuścić i zaakceptować pewne niedogodności. Trzeba być wyrozumiałym (dla innych i dla samych siebie). Do tego w poruszający sposób zachęca główny bohater oscarowego filmu *Wielkie piękno*:

Zamiast patrzeć z wyższością i pogardzać nami, powinnaś spojrzeć na nas z czułością. Wszyscy jesteśmy na skraju rozpacz. Jedyne, co możemy zrobić, to spojrzeć sobie w oczy, dotrzymać sobie towarzysstwa i trochę pożartować.

Toni Servillo, *Wielkie piękno*

## NASZE NASTAWIENIE



▣ **KORONAWIRUS:  
JAK ZACHOWAĆ  
MOTYWACJĘ  
W CZTERECH  
ŚCIANACH?**

E. Jarczevska-Gerc, Z. Szywał,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
[https://youtu.be/  
RXoMCNH\\_ZIg](https://youtu.be/RXoMCNH_ZIg).

*Last but not least*, wariackie warunki to nie tylko to, co na zewnątrz, lecz także to, co w środku (głowy, nie mieszkania). Nawet najlepsze domowe aranżacje nie pomogą, gdy nasze nastawienie i podejście do pracy z domu będą je sabotować.

Chodzi o to, czy odnosimy się do sprawy poważnie. Czy staramy się zrobić wszystko, co w naszej mocy, by ułatwić sobie działanie w trybie *home office*? Czy wręcz przeciwnie, robimy wszystko, żeby udowodnić sobie, że z domu, w trybie online, pracować i uczyć się nie da? Te odpowiedzi mogą okazać się kluczowe w całym tym wariactwie...

Poniżej kilka prostych rozwiązań sugerowanych przez respondentki\_tów. Czasami tak niewiele trzeba... Kropla drąży skałę, a na sukces składa się parada małych kroczków.

*Wstawanie co najmniej 30 min przed zajęciami! Kolokwialnie mówiąc: ogarnięcie się, żeby nie być takim domowym, tylko potraktować zajęcia online tak, jakbym normalnie wychodziła na uczelnię.*

Student\_ka grafiki, III rok

*Ubieranie spodni – pracując/studiując z domu, staram się ubierać praktycznie cała na czarno; wtedy to jest dla mnie sygnał, że teraz jest czas na pracę.*

Student\_ka grafiki, III rok

*Robienie makijażu, przygotowanie się do spotkania tak, jakbyśmy musieli widzieć siebie wzajemnie.*

Student\_ka grafiki, III rok



# MĄDRZE MÓWI

dr hab. Tomasz Grzyb  
profesor Uniwersytetu SWPS, psycholog społeczny

Jedną z podstawowych ludzkich potrzeb jest potrzeba kontroli – a zatem „ogarniania”, także przestrzeni dookoła nas. Dlatego właśnie tak bardzo irytuje nas opadająca, pomimo naszych wysiłków, lampka biurkowa. Dlatego tak jesteśmy wściekli i wściekłe, gdy pracowicie przygotowana prezentacja nie odpala się, a na klawiaturę spadają papiery ze stosu, który wcześniej sami ułożyliśmy.

Jak uchronić się przed tymi wpadkami? Po pierwsze posprzątać. Biurko, okolice biurka. Usunąć zbędne przedmioty i pozostawić tylko to, czego naprawdę potrzebujemy. Po wtóre zadbać o „szerszy plan” – na przykład te rzeczy, które widać w kamerze za naszymi plecami. A jeśli nie mamy nad nimi kontroli (bo jedyne miejsce, gdzie możemy usiąść, to przechodni pokój, a na ścianie wisi ulubiona korzenioplastyka dziadka Jurka)? Najlepiej odizolować przestrzeń – choćby prześcieradłem rozpiętym na sznurku i udekorowanym zgodnie z naszym poczuciem estetyki (mogą być gałzki bluszczu, może być zestaw plastikowych bombek choinkowych – obie wersje zdarzyło mi się widzieć na zajęciach).

A jeśli w mieszkaniu, w którym jesteśmy, są jeszcze inni? Tu cuda może zdziałać zestaw słuchawkowy izolujący nas od dźwięków z zewnątrz i pozwalający skupić się na zajęciach. Stuprocentowej gwarancji sukcesu mieć nie będziemy, ale przynajmniej nasze działania zwiększą jego szanse. A to już przywraca nam poczucie kontroli.

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

JAK NIE DAĆ SIĘ  
ZWARIOWAĆ?

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE

### TY TU URZĄDZISZ!

Rozejrzyj się po swoim lokum (tu: dom, mieszkanie, pokój czy namiot). Spójrz krytycznym okiem na dotychczasowe miejsce swojej pracy/nauki i odpowiedz sobie na kilka podstawowych pytań:

- Czy moja dotychczasowa przestrzeń pracy/nauki to najlepsze z dostępnych miejsc?
- Czy spełnia ono wszystkie istotne warunki wymienione we wcześniejszej części (światło, pozycja pracy, porządek, rośliny, potencjał wizualnych urozmaiceń, minimalizacja potencjalnych rozpraszaczy)?
- Czy jest coś, co powinieneś\_nnaś poprawić lub usprawnić? Jeśli tak, kiedy się tym zajmiesz? Co dokładnie zrobisz? Wpisz zadanie w kalendarz, na listę *to do*.

## PODPOWIEDŹ 2

#INDYWIDUALNIE

### ODNAWIAJ LUB ODDAWAJ!

Zmobilizuj się do gruntownych porządków. Przejrzyj szafę z ubraniami, półki z książkami, szuflady ze... wszystkim! Możemy się założyć, że znajdziesz w nich masę przedmiotów, których już nie używasz. Zastanów się, czy nie przydadzą się komuś innemu (koleżance z grupy, sąsiadowi z piętra niżej, podopiecznym domu dziecka). Jeśli nie musisz podreperować budżetu, możesz je oddać, jeśli przyda się kilka dodatkowych złotych – sprzedaj je (jest ogrom aplikacji, grup, platform). Fotka, kilka kliknięć i gotowe.

A jeśli znajdziesz coś, z czym trudno Ci się rozstać, ale zalega to w szufladzie, bo przestało działać/pasować, pamiętaj o naprawianiu! Zakładki szlifierskie z radością przyjmą noże do ostrzenia, krawcy i krawcowe chętnie przesyją spodnie (choć po pandemii chyba raczej poszerzą...), a zegarmistrz zrobi tak, żeby znowu tykało. Rzemieślnicy potrzebują Cię równie mocno jak Ty ich. Pamiętaj: odnawiaj, nie wyrzucaj.

## PODPOWIEDŹ 3

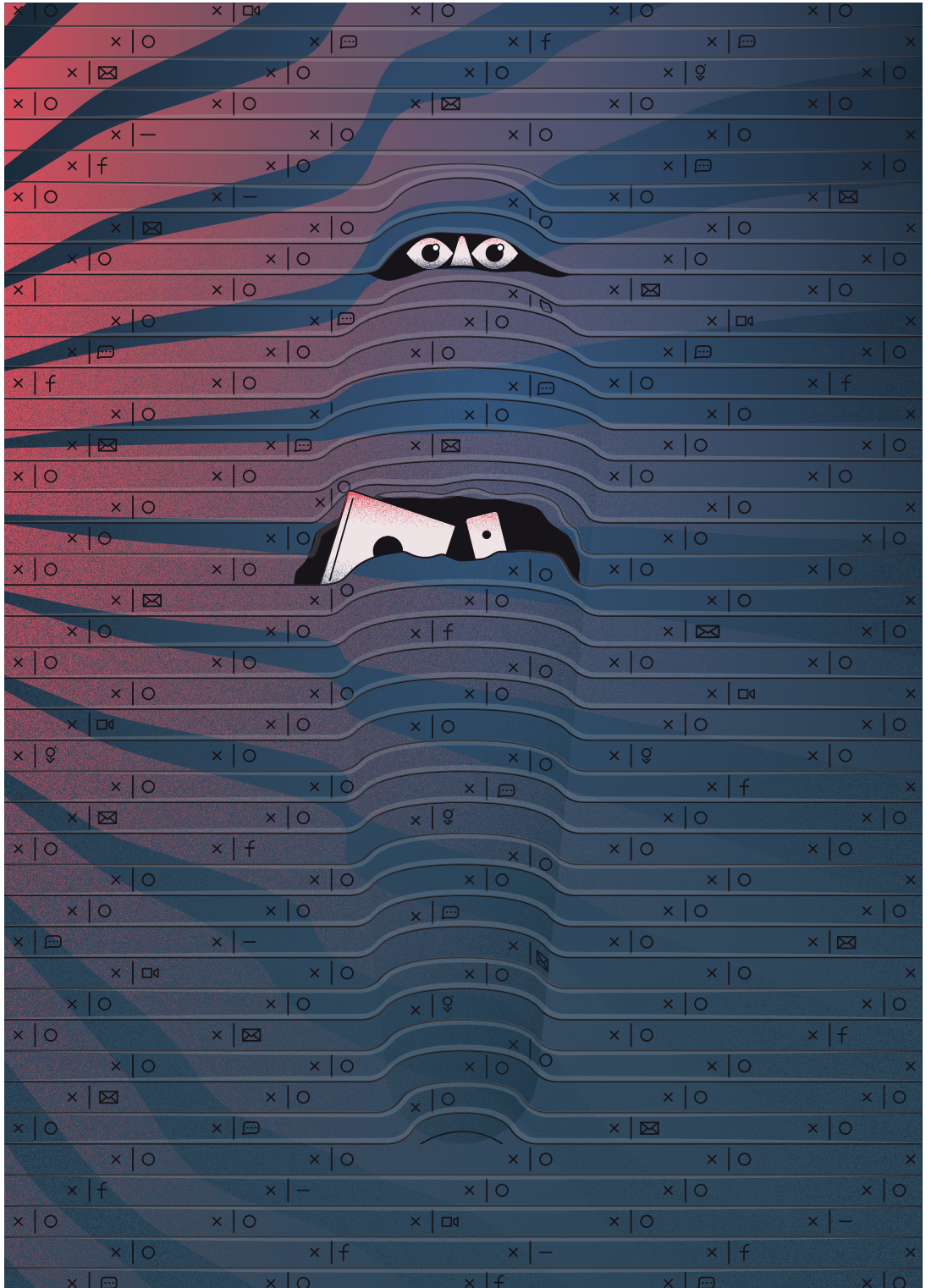
#ZESPOŁOWO

### KODEKS NASZYCH CZTERECH ŚCIAN

Tym razem jako zespół traktujemy współlokatorów/domowników. Waszym projektem niech stanie się opracowanie **Kodeksu Waszych 4 Ścian**. Porozmawiajcie o tym, jakich warunków potrzebujecie do pracy/nauki. Stwórzcie listę indywidualnych oczekiwań, a następnie opracujcie zasady. Mamy nadzieję, że pomogą Wam następujące aspekty:

- Które z miejsc jest czyim stanowiskiem pracy?
- Jakie są godziny pracy każdej z osób? Mile widziane wspólne stworzenie rozpiski na lodówkę.
- Jakich warunków potrzebuje każda z osób? Jak możemy sobie wzajemnie nie przeszkadzać? Przykład: muzyka w pokoju obok utrudnia nam pracę, ale może są zadania, podczas których nie będzie ona rozpraszaczem, i wystarczy przekazać współlokatorom\_rkom informację na ten temat?
- W jaki sposób będziemy dawać sobie znać, że uczestniczymy w spotkaniu online? Czego wtedy oczekujemy od domowników?
- OSTATNIE I NAJWAŻNIEJSZE: jak zadbamy o domową integrację, kiedy będziemy wspólnie odrywać się od obowiązków i zapominać o codziennych bolączkach?





## ZAKŁADNIK ZAKŁADEK

*Jak podsumowałbym kilka ostatnich miesięcy? Trzy skrzynki e-mail w trybie ciągłej obsługi (praca A, praca B, konto prywatne). Messenger, WhatsApp, Slack i Trello też odpalone, bo każdy korzysta z czegoś innego. Zakładki ledwo mieszczące się na pasku; jedne do pracy, inne do scrollowania. Ciągłe uczucie, że coś mi umknie, i dreszcze niechęci wywołane przez dźwięk powiadomień na jednym lub drugim telefonie... Nieustający tryb czuwania. Miałem poczucie, że ciągle komuś odpisuję, coś komentuję, na coś reaguję. Odkryłem u siebie obsesję kontroli – kompulsywnie, co kilkanaście minut przełączałem się między zakładkami. Taki sprint na wszelki wypadek; bo może coś ważnego się pojawiło, może coś wymaga interwencji. Skąd to przekonanie, że zdalnie muszę natychmiastowo reagować, odpisywać, być ciągle i dla wszystkich dostępny? Chciałbym zaprzyjaźnić się z jedną zakładką na dłużej, zamiast wirtualnie skakać z kwiatka na kwiatek. Może wtedy miałbym poczucie, że coś konkretnego udało się wykonać.*

## TROCĘ TEORII

Zakładki, okna, karty, aplikacje... Nasi dziadkowie, czytając te wyrazy, pewnie pomyśleliby kolejno o: zakładkach do książek, oknach do umycia, kartach do gry, dekoracyjnych wyszywankach. A my? My chcąc nie chcąc, świadomie lub nie, w większości aspirujemy do miana cyfrowych zakładników. Na szczęście to ten typ niewoli, z której można się wyzwolić (przeważnie na własną rękę i bez wpłacania okupu).

Choć w pierwszych zdaniach serwujemy mocny wstęp, nie zamierzamy oczywiście negować pozytywnych aspektów nowoczesnych technologii. W końcu to dzięki nim, poprzez współpracę zdalną, mogliśmy opracować tę publikację (nomen omen w pierwszej odsłonie cyfrową). Z technologią w pandemii było podobnie jak z ideą „zostań w domu” – równocześnie ratowała i szkodziła. W dobie ograniczeń urządzenia mobilne z jednej strony przybyły z odsieczą, z drugiej mogły uniemożliwić opuszczenie pola walki. Do całego zagadnienia funkcjonowania w świecie wirtualnym trzeba podejść z głową (na karku i niekoniecznie non stop w ekranie).

## PROBLEMY NA HORYZONCIE

Pandemiczna rzeczywistość jeszcze bardziej połączyła nas z tą cyfrową. Niektórych nierozzerwalnym wręcz węzłem. Warto przyjrzeć się intensywności tej relacji i ocenić, jak na nas wpływa. Sięganie po telefon i bezrefleksyjne przegłądanie treści bez wątplenia można określić mianem niezdrowego nawyku. O mechanizmach jego powstawania i metodach tworzenia alternatyw wspominałyśmy już w kontekście prokrastynacji.

Teraz poświęćmy chwilę uwagi zakładnikom, których charakterystyka tak naprawdę pozwoli nam szerzej zarysować występujące problemy.

### TYP 1: ZAKŁADNICY ROZRYWKI

Jak często uciekamy przed pracą w popularne serwisy, platformy i portale? Niby pracujemy nad powierzonym zadaniem, a jednak notorycznie rzucamy okiem to tu, to tam. Serwisy internetowe, platformy

👁️ PROJEKT  
PROKRASTYNACJA



streamingowe, portale społecznościowe i inne pochłaniaczo-rozpraszcacze. Minuty i godziny tracimy na śledzeniu memów, zdjęć, plotkarskich artykułów, filmików, postów i innych tego typu treści. Treści z gatunku tych (bądźmy ze sobą szczerzy) niewiele wnoszących do życia. Oczywiście przysłowiowe odmóżdzenie każdemu z nas jest potrzebne, niemniej nie w godzinach, które poświęcać powinniśmy na pracę. Nie w czasie, kiedy mamy zadanie do wykonania. Cyfrowe rozpraszcacze porywają nasz czas, pochłaniają koncentrację, pogarszają jakość działania oraz jego wydajność. Co gorsza, wobec niektórych działają podstępnie nawet podczas spotkań projektowych. Niby jesteśmy, a jednak nas nie ma. Ukradkiem odczytujemy wiadomości od znajomych, spoglądamy w inne zakładki lub smartfony. Badacze stworzyli nawet nazwę dla tego zjawiska. Tak zwany *phubbing* dotyczy nie tylko współpracy, ale wszelkiego rodzaju spotkań towarzyskich, podczas których (często niekontrolowanie) lekceważymy rozmówców na rzecz zerkania w telefon.



#### ▣ MÓZG A WIELO-ZADANIOWOŚĆ MULTIMEDIALNA

A. Popławska-Boruc,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
<https://youtu.be/3osRcydyh5o>.

## TYP 2: ZAKŁADNICZY PRACY

Wirtualna rzeczywistość w wielu z nas spotęgowała potrzebę bycia ciągle dostępnym. Toniemy w mnogości zadań i próbujemy realizować kilka naraz. Skaczemy między oknami, zamiast koncentrować się od początku do końca na jednym działaniu lub konkretnym zagadnieniu. Obsesyjnie przełączamy się między skrzynkami pocztowymi, nie potrafimy funkcjonować ze świadomością wiadomości czekającej na odpowiedź. Jako zakładnicy „pracowych” zakładek zapominamy o zasadach komunikacji asynchronicznej. Została ona przecież tak pomyślana, że odpowiedzi (w założeniu) udzielamy wtedy, kiedy możemy lub chcemy (e-mail, SMS, komunikator). A tymczasem my natychmiastowo reagujemy na każdy bodziec, zapytanie, prośbę. W ten sposób mamy poczucie robienia wszystkiego i niczego, ciągłego trybu gotowości, reagowania zamiast produkowania. Wzrastają: poczucie niezadowolenia, stres, frustracja, ryzyko popełnienia błędu, a spada kreatywność.

UWAGA: tak ceniona do niedawna wielozadaniowość już jakiś czas temu przestała być utożsamiana z optymalizacją i efektywnością.



Nasz mózg wcale nie potrafi dzielić uwagi pomiędzy kilka czynności, zmuszamy go do skakania z kwiatka na kwiatek. A jak wiemy, skakanie na dłuższą metę może być bardzo męczące i niebezpieczne. Wszak gdyby kózka...

### TYP 3: ZAKŁADNICY CYBERZALEŻNI

Bezrefleksyjne harce mogą niestety mieć mało zabawne konsekwencje. Cyberzaleźni, czyli kto? Uzależnieni cyfrowo. W pojawiających się publikacjach możemy natrafić na takie określenia jak: sieciorholizm, e-uzależnienie, internetoholizm. Nie brzmi to najlepiej, a oznacza uzależnienie behawioralne od korzystania z nowoczesnych technologii. Może ono dotyczyć wielu sfer, przykładowo: gry komputerowe, portale społecznościowe, newsy. Korzystanie z mediów cyfrowych sprawia nam przyjemność, a mózg to zapamiętuje. Gdy „widzi” telefon lub komputer, mówi: „lubię to”. Wydziela dopaminę, stymuluje ośrodek nagrody. Tak tworzy się nawyk sięgania, klikania, sprawdzania. Dźwięk powiadomienia (utożsamiany z wizją przyjemności) wyzwala niemożliwą do powstrzymania potrzebę reakcji. Brak dostępu powoduje niepokój, a uzależnieni często odczuwają „głód internetu”.

**Szczerze zazdrościmy tym, którzy nie przerywali tej lektury, by spojrzeć na telefon lub w inne karty przeglądarki. Zakładnicy, łączmy się, wspierajmy i edukujmy. Damy radę!**

### TAKIE MAMY CZASY

Wspomniana wcześniej potrzeba kontroli, chęć ciągłego dostępu do internetu i obawa przed jego brakiem związane są z tak zwanym FOMO. Terminu *Fear of Missing Out* w połowie lat 90. XX w. użył Dan Herman. Miał wtedy na myśli przede wszystkim obawę z powodu niewykorzystania dostępnych możliwości lub strach przed ich pełnym wyeksploatowaniem. Wielu autorów uznaje FOMO za chorobę cywilizacyjną naszych czasów. Polega ona na odczuwaniu strachu przed tym, że omija nas jakieś wartościowe doświadczenie, o którym nie wiemy lub w którym z różnych względów nie możemy uczestniczyć.



#### **E-UZALEŻNIENIA: PRZYCZYNY, OBJAWY, LECZENIE**

J. Flis, J. Gutral,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
[https://youtu.be/  
WWWtKghy2zY](https://youtu.be/WWWtKghy2zY).



#### **FOMO 2021. POLACY A LEK PRZED ODŁĄCZE- NIEM PODCZAS PANDEMII**

T. Baran i in.,  
Warszawa 2021,  
[www.wdib.uw.edu.pl/  
raportfomo2021](http://www.wdib.uw.edu.pl/raportfomo2021).

Lęk przed utratą szansy, ciągła potrzeba bycia na bieżąco to motor napędowy zaglądania do internetu. I choć początkowo FOMO nie było bezpośrednio z nim utożsamiane, szybko zaczęto łączyć je chociażby z mediami społecznościowymi czy portalami informacyjnymi. Śledzimy: kto, z kim i dlaczego. Należymy do grup, deklarujemy udział w wydarzeniach. Klikając w ikony, wyrażamy emocje. Komentujemy lub podglądamy. Te wszystkie działania dają poczucie przynależności i aktualności, łagodząc tym samym lęk przed wykluczeniem.

Choć istnieje wiele inicjatyw mających zapobiegać wykluczeniu cyfrowemu i równaniu dostępu do technologii, my przekornie postulujemy świadome wykluczenie (od czasu do czasu). Po fali problemowych treści przejdźmy do zarysowania pozytywnych scenariuszy i nawyków.

## SZCZOTKA, PASTA, KUBEK, CIEPŁA WODA

Być może już niebawem oprócz nauki piosenki na temat higieny jamy ustnej w przedszkolach będziemy śpiewać melodyjne utwory o higienie... cyfrowej. Bez wątplenia jedno i drugie powinno być zakorzeniane w naszych głowach od najmłodszych lat. Higiena cyfrowa to zestaw działań, nawyków i przyzwyczajęń dotyczących wykorzystania technologii. Jeśli utrzymujemy ją na odpowiednim poziomie, zasoby sieci stają się naszym sojusznikiem, a nie oprawcą. Wszystko rozbija się o świadomość. A żeby tę świadomość kształtować, poniżej prezentujemy kilka punktów zaczerpniętych ze stworzonego na potrzeby publikacji **Kodeksu Świadomego Postępowania Cyfrowego**.

### 1. **Należy bezwzględnie kontrolować czas spędzany przed monitorem lub telefonem.**

Wyprzedzając potencjalne trudności mierzenia czasu wynikające z ewentualnego braku narzędzi pomiarowych (patrz: zegarek), sugeruje się wykorzystanie funkcjonujących na rynku, nierzadko darmowych udogodnień:

- **zliczających czas korzystania** z urządzeń i aplikacji, np. wbudowane mechanizmy systemowe, takie jak: Cyfrowa równowaga (Android), Czas przed ekranem (iPhone/iPad), a także aplikacje: StayFree, RescueTime, QualityTime czy Screen Stopwatch;

- **ograniczających czas korzystania** z urządzeń i aplikacji, np. wspomniane w powyższym punkcie ustawienia i blokady systemowe, a także Screen Time, Freedom, StayFocused, SelfControl i wiele, wiele innych;
- **mobilizujących do sadzenia lasów** (nie tylko wirtualnych). Aplikacja Forest nagradza nas za przestrzeganie deklarowanych przerw w korzystaniu z technologii poprzez możliwość pielęgnacji wirtualnych sadzonek. Co ważne, twórcy współpracują z organizacją Trees for the Future, która zajmuje się sadzeniem rzeczywistych drzew. Zarobione w grze wirtualne monety możemy zatem wymienić na prawdziwe sadzonki, co przyczyni się do ponownego zazieleniania (niegdyś zielonych) części naszej planety.



**DOBRZE ŻYJ  
W SIECI**

Fundacja Panoptykon,  
Podcast Panoptykon 4.0,  
<https://youtu.be/YAYRG2cK2ec>.

**2. Należy zrezygnować z funkcji powiadomień (przynajmniej na czas pracy).**

Wszelkiego rodzaju notyfikacje dźwiękowe lub oznaczenia wizualne to dystraktory wysokiego ryzyka. Powinniśmy się ich wystrzegać, przede wszystkim w trosce o poziom koncentracji podczas wykonywania czynności zawodowych, komfort pracy lub jakość odpoczynku.

**3. Należy świadomie wyznaczać miejsca i godziny bez urządzeń mobilnych.**

Wysoce wskazane jest poszukiwanie form spędzania czasu wolnego bez wykorzystania technologii. Strefa przestrzenno-czasowa wolna od telefonów, tabletów i tym podobnych to nic innego jak strefa testu. Nic lepiej nie pozwala zweryfikować tego, z jakiego powodu i kiedy sięgamy po urządzenia. Za czym tęsknimy? Do czego najbardziej ich potrzebujemy? Zaleca się regularne odkładanie sprzętów w jedno i to samo miejsce. Wszędzie, byle tylko nie na wyciągnięcie ręki (szczególnie przed snem).

Niektóre punkty z Kodeksu Świadomego Postępowania Cyfrowego zostały opracowane na podstawie inspirujących wypowiedzi respondentów\_tek.

*Polityka jednej karty w przeglądarce. Wyciszony telefon i absolutny brak mediów społecznościowych w trakcie pracy. Newsy sprawdzam w trakcie przerwy.*

Student\_ka psychologii, IV rok

*Ćwiczenia (intensywne 2-3 razy w tygodniu, joga prawie codziennie).  
Rozmowa z bliskimi, czytanie książek, spacer, czas bez telefonu  
w ciągu dnia.*

Student\_ka psychologii, III rok

# MAŁDRZE MÓWI

Magdalena Duszyńska  
psycholożka, trenerka, edukatorka

Księga ludzkich uczuć zawiera pojęcie *Torschlusspanik*. Antropolożka Tiffany Watt-Smith wyjaśnia je jako rozemocjonowanie wynikające ze świadomości zbliżającego się deadline'u. Dosłowne tłumaczenie to „panika przed zamykającą się bramą”. Termin pochodzi ze średniowiecza, kiedy w obliczu zagrożenia ludzie biegli w stronę zamykających się bram miasta. Dziś są one metaforycznym symbolem, a samo pojęcie znamy jako FOMO, czyli lęk przed pominięciem. W internecie widoczny jest jako wewnętrzna potrzeba ciągłego śledzenia informacji tworzonych przez innych użytkowników.

Amerykański psychiatra Edward Hallowell potwierdza to, co instynktownie czuliśmy od dawna – nasze mózgi nigdy wcześniej w historii nie musiały przetwarzać takiej mnogości informacji. Operujemy coraz większą ilością danych, a to może zaburzać takie procesy naszego funkcjonowania jak: zdolność do koncentracji, głębokie myślenie, odpoczynek, umiejętności interpersonalne.

Jak zwolnić i zadbać o swoje zasoby?

Zastanów się, jaką potrzebę zaspokajasz podczas internetowych zachowań? Spróbuj poszukać nieekranowych zamienników. Co konkretnie daje Ci scrollowanie Instagrama? Może szukasz inspiracji albo próbujesz odpocząć? Stwórz sobie zawczasu „mapę alternatyw”, powieś ją w widocznym miejscu (zasoby silnej woli z czasem się wyczerpują). Przykład? Gdy zaczynam *binge watching* na Netfliksie, wiem, że zaspokajam tym swoją potrzebę odpoczynku. Alternatywą jest gorąca kąpiel. Osiągnę cel bez nadużywania moich zasobów poznawczych.

A te niestety mamy ograniczone. Czytanie książki, przypomnienie sobie, gdzie zostawiliśmy klucze albo pogodzenie po kłótni z przyjacielem rywalizują z procesami potrzebnymi do przetworzenia każdego postu na Instagramie czy kolejnej niepotrzebnej zakładki w przeglądarce.

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

NA DRODZE  
DO WYZWOLENIA

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE

### CZAS NA RACHUNEK SUMIENIA

Spróbuj przez kilka dni prowadzić dziennik cyfrowych aktywności. Wspominaliśmy o kilku rozwiązaniach, które pozwolą zweryfikować Ci czas poświęcony urządzeniom i poszczególnym aplikacjom. W tym przypadku ważny jest kontekst:

- W jakich momentach i dlaczego najczęściej sięgasz po telefon?
- Ile czasu dziennie/tygodniowo jesteś online? Jakie aplikacje najczęściej i na jak długo Cię porywają?
- W jakich okolicznościach zapominasz o istnieniu technologii?
- Czy zauważasz u siebie objawy FOMO?
- Czy zachowanie kilkugodzinnego detoksu technologicznego jest dla Ciebie wyzwaniem? Jeśli tak, czego najbardziej Ci brakuje?

## PODPOWIEDŹ 2

#INDYWIDUALNIE

### ODPOCZYNEK OJCEM WYNALAZKU!

Podcasty, filmy, muzyka... Wszystko jest takie kuszące. Niech będzie i niech Ci służy! Ważne jednak, aby nie ograniczać się do tych samych (zwykle technologicznych) form. Zastanów się, jak możesz wypoczywać analogowo.

- **Stwórz własną listę przyjemności** (wolnych od technologii, rzecz jasna!). Postaw na oryginalne pomysły. Spróbuj urozmaicić swój wolny czas i poświęć na przykład dwie godziny tygodniowo na niecyfrową regenerację.



▣ **CO, JEŚLI  
W ŚWIECIE  
CYFROWYM  
ZAPOMNIMY  
O RELACJACH  
OSOBISTYCH?**

M. Dębski,  
TEDxGdynia,  
[https://youtu.be/  
1Hz-Ktr-Skw](https://youtu.be/1Hz-Ktr-Skw).

- ◁ **BRAKUJĄCY  
BALANS**
- ◁ **ROZMYTE  
RELACJE**

- **Pamiętaj o potędze relacji.** Spotkania plenerowe, wspólne odkrywanie nieznanymi zakamarków miasta, aktywność fizyczna... Nie zapominaj o integracji z domownikami. Wyjście z pokoju bez telefonu może być bardzo dobrym pomysłem. Planszówki, wspólne gotowanie, wielogodzinne rozmowy.
- **Jeśli lubisz dreszczyk emocji,** możesz zapisać pomysły na kartkach i losować formę spędzania czasu wolnego na dany tydzień. Kto wie? Może odkryjesz nową pasję...
- **Jako formę urozmaicenia** proponujemy zaproszenie innych osób do udziału w relaksacyjnym wyzwaniu. Możecie losować sobie nawzajem pomysły spędzenia czasu poza przestrzenią wirtualną, inspirować się i motywować.

## PODPOWIEDŹ 3

#INDYWIDUALNIE

### PEŁNE RĘCE POMOCY

Zaburzenia higieny cyfrowej to na tyle istotny temat, że powstaje wiele ciekawych projektów oraz inicjatyw edukujących i pomagających. Eksperti zrzeszeni w ramach rozmaitych organizacji chętnie dzielą się wiedzą i praktycznymi podpowiedziami. Poświęć chwilę na prześledzenie ich działań, skorzystaj z materiałów, zainspiruj się do zmiany.



[www.dbamomozasieg.pl/  
materialy-pomocnicze/](http://www.dbamomozasieg.pl/materialy-pomocnicze/)



[www.uzaleznieniabehawio-  
ralne.pl/znajdz-osrodek/](http://www.uzaleznieniabehawioralne.pl/znajdz-osrodek/)

- **Fundacja DBAM O MÓJ Z@SIĘG** udostępnia na swojej stronie szereg badań i darmowych materiałów. Kto wie, może któraś z infografik zawiśnie na Twojej ścianie?
- Jeśli zauważysz, że mimo wszelkich prób stajesz się zakładnikiem czkaj technologii, nie zwlekaj i poproś o pomoc specjalistów. W poszukiwanie odpowiednich osób i miejsc możesz zaangażować swoich bliskich. Warto skorzystać z poleceń znajomych lub z ogólnopolskiej wyszukiwarki – **Uzależnienia Behawioralne**.



## PODPowiedź 4

#INDYWIDUALNIE

### ZASADA OGRANICZONEGO ZAUFANIA

Jak na drodze, tak i w sieci. Świadome korzystanie z technologii dotyczy nie tylko czasu i sposobów jej używania, lecz również stosowanych zabezpieczeń. Zatrósz się o bezpieczeństwo swoich danych. Wytłumacz bliskim, dlaczego chowanie karteczki z hasłami w futerale telefonu nie jest najlepszym pomysłem. Warto posłuchać rad Kamila Śliwowskiego dotyczących bezpieczeństwa w sieci. Dzieli się on nimi w ramach programu „**Ja w internecie**”.



▶ *BEZPIECZEŃSTWO  
W SIECI. JA  
W INTERNECIE*

K. Śliwowski,  
[https://youtu.be/  
hZl3ngOY3Yk](https://youtu.be/hZl3ngOY3Yk)





## BRAKUJĄCY BALANS

*Znowu zasnęłam, a jeszcze kilka miesięcy temu mi się to nie zdarzało. Szybki prysznic, ledwie podsuszone włosy spięte w kok, getry i koszula, kubek z herbatą, drugi z kawą. Komputera nie musiałam włączać, bo cały czas był na chodzie. Spotkanie online skończyło się o 9:30. Tygodniowy plan przegadany, można było zacząć pracę. Godzina po godzinie jak w pętli, tylko okna na monitorze zmieniały się w zawrotnym tempie. Czy chociaż za oknem ten sam krajobraz? Nie wiem, nie miałam czasu się przyjrzeć. Godzina 14:00, pora na śniadanie-obiad: banan zjedzony przed monitorem okazał się jedynym rozwiązaniem. Zadanie za zadaniem, spotkanie po spotkaniu, towarzyszące mi poczucie uwiązania słuchawkami niczym smyczą. Maraton i strach, że nie zauważę mety, bo oczy uschną ze zmęczenia. O 20:30 skończyłam ponad 12-godzinny, jednopozycyjny dzień pracy. W międzyczasie zjadłam banana, wypita kilka herbat i kaw, a włosy w koku nadal były wilgotne. Jak oceniam efekty? Znacznie niżej niż poziom zmęczenia. Mama dzwoniła, dwa razy. Widziałam, ale nie miałam czasu, a potem siły, żeby oddzwonić. Nawet nie wiem, jaki to był dzień tygodnia, wszystkie ostatnio wyglądały tak samo.*

## TROCHEŃ TEORII

Balansu uczymy się już od dzieciństwa. Kto z nas nie chodził po krawężniku czy ściętym pniu, przechylając się to w prawo, to w lewo... Umiejętność utrzymania równowagi wydaje się całkiem istotna w kontekście stawiania pierwszych kroków czy nauki jazdy na rowerze. I tak jak cieszymy się z przejechania kilkunastu metrów na jednoślądzie, tak powinniśmy być z siebie dumni, gdy zachowujemy odpowiedni pracowo-życiowy balans.

### BEZ PRACY NIE MA KOŁACZY

Uwaga dla niewtajemniczonych: kołacz to słodki pszenny lub żytni wypiek. A skoro słodki, to nie powinien być jedynym spożywanym przez nas daniem – tak jak praca nie powinna być naszym jedynym zajęciem. Z pełną odpowiedzialnością wcześniej zachęcałyśmy do tworzenia warunków sprzyjających produktywności i efektywności (eliminacja wszelkich rozpraszaczy i złych nawyków). Żeby jednak osiągnąć zadowalające rezultaty, od obowiązków trzeba przede wszystkim umiejętnie odpoczywać! W ostatnim rozdziale zachęcać będziemy zatem do umiejętnego z pracy rezygnowania. Taka niespodzianka na koniec dla tych, którzy do tej pory (mylnie) wychodzili z założenia, że na odpoczynek trzeba zasłużyć. Niech zatem od teraz nagrodą za ciężką pracę będzie satysfakcja, a jej filarem: relaks i zdrowa regeneracja.

### 24 GODZINY NA DOBĘ

Okoliczności pandemiczne sprawiły, że wielu osobom trudno jest zachować odpowiedni balans. Spotkanie za spotkaniem, ciągłe klikanie, brak kuszących alternatyw. Siedzenie w domu odczytyło nas stawiania granic. Skoro nie traciliśmy czasu na dojazdy, nie prowadziliśmy intensywnego życia towarzyskiego, nie spędzaliśmy wieczorów w kinach, teatrach czy knajpkach, staliśmy się dostępni o każdej porze dnia i nocy. Nie wracaliśmy z biura, nie wychodziliśmy z uczelni, brakowało nam czynności symbolizujących koniec pracy. Mogłoby być to zamknięcie komputera, ale... nie możemy zapominać o zakładnikach zakładek.

 ZAKŁADNIK  
ZAKŁADEK

## CO NA TO RESZTA?

- ◉ BRAKUJĄCA  
BAZA
- ◉ KULAWA  
KOMUNIKACJA

Ciągła praca może wpływać nie tylko na nasze samopoczucie, lecz także na emocje bliskich nam osób i tych, którym przychodzi realizować z nami projekty. Różny poziom zaangażowania bardzo często jest zalążkiem grupowych konfliktów lub tłumionych, negatywnych emocji. Jeśli my poświęcamy się w 200% i nie zachowujemy odpowiedniego umiaru, nierzadko krytycznym okiem spoglądamy na tych, którzy jasno stawiają granice. Nasze nadmierne zaangażowanie może na innych nakładać niechcianą presję. Ci, którzy dbają o zachowanie balansu, zaczynają mieć bezpodstawne wyrzuty sumienia, czują się gorsi. Niestusznie! Powinni przecież uchodzić za wzór. W tym kontekście nie sposób nie odwołać się do bazy i komunikacji w zespole. Nie możemy zapominać o rozmowie na temat postulowanego poziomu zaangażowania, dyspozycyjności, wyrażania emocji i rozwiązywania konfliktów.

## EKSPLOZJA ZMĘCZENIA ZAMIAST RADOŚCI

Brak odpoczynku skutkuje spadkiem jakości i wydajności pracy. Wchodzimy w tryb produkcji; nawet podczas pracy intelektualnej działamy mechanicznie. Przeciężenie pracą może prowadzić do zniechęcenia i wypalenia zawodowego. Po zakończonym projekcie, zamiast cieszyć się z osiągniętych rezultatów i małych sukcesów, padamy na twarz. Marzymy o tym, aby nigdy więcej nie wracać do zagadnienia. Zamykamy temat i idziemy dalej, ledwo powłóczęgając nogami. Niezwłocznie należy to zmienić, bowiem satysfakcja z pracy jest jednym z najlepszych motywatorów do rozwoju i podejmowania kolejnych działań.

## UCIEKAMY, GDZIE PRACA ROŚNIE

Konsekwentnie twierdzimy, że sytuacja pandemiczna utrudniła utrzymanie równowagi. Niemniej to nie wirus (a przynajmniej nie tylko on) przykuł część z nas do komputerów. Teraz, najzwyczajniej w świecie, jest to bardziej zauważalne. W pracę uciekamy z różnych powodów. Branie na siebie coraz to nowych obowiązków i naginanie własnej wytrzymałości traktujemy jako potwierdzenie naszej wartości.

Ja nie dam rady? Oczywiście, że dam. Im więcej robię, tym więcej zna-  
czę... Pokolenie nadambitnych, zaangażowanych w niezliczoną ilość  
inicjatyw, inwestujących w ciągły rozwój i... borykających się z wypa-  
leniem zawodowym po kilku latach pracy. Do tego wszystkiego brak  
asertywności (zgniła wisienka na torcie). Koniec! Musimy nauczyć się  
troski o samych siebie, słuchania i artykułowania własnych potrzeb  
oraz odpoczywania bez wyrzutów sumienia.

## JAK ŻYĆ?

Odpowiedzi na to pytanie znalazłyśmy między innymi w wynikach  
przeprowadzonego przez nas badania. Respondenci\_tki dziaili\_ty  
się różnymi wartościowymi poradami dotyczącymi radzenia sobie  
z rzeczywistością zdalną. Poniżej prezentujemy kilka przykładów  
dotyczących zachowania balansu i nawołujących do poświęcania  
czasu na regenerację.

*Kiedy czuję się bardzo mocno przemęczona, to staram się dać sobie  
czas na regenerację i odpoczynek (lekkie ćwiczenia rozciągające, spacer  
wokół osiedla, drzemka) – według mnie takie 15 minut resetu jest lepsze  
niż męczenie się kilka godzin przed ekranem.*

Student\_ka grafiki, III rok

*Samodzielne robienie notatek i wyznaczenie czasu nauki. Mogę polecić  
aplikację Focus Tomato, która wylicza czas skupienia podczas nauki  
oraz przerwy, przez co łatwiej jest się efektywnie uczyć.*

Student\_ka prawa, I rok

*Krótkie przerwy co 1-2 godziny; 15-minutowe praktyki jogi w trakcie pracy  
celem zrelaksowania się, godzinny spacer z psem przed pracą/po pracy.*

Student\_ka psychologii, I rok

## ŻYCIOWA RÓWNOWAŻNIA

**WLB** (*Work Life Balance*) to termin, którym zaczęto posługiwać się  
na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego stulecia. Jest on problematycz-  
ny, ponieważ dotyczy zachowania równowagi pomiędzy pracą



## WORK-LIFE BALANS

W. Eichelberger,  
Strefa Psyche  
Uniwersytetu SWPS,  
[https://youtu.be/  
-vCtj5ZRtLY](https://youtu.be/-vCtj5ZRtLY).

a życiem. A czymże jest to życie? Na potrzeby tej publikacji sprwadźmy je do wszelkiego rodzaju aktywności niezwiązanych z nauką (czyt. szkoła, studia) czy działalnością zawodową. Innymi słowy: na naszą egzystencję składać powinny się różne rodzaje działań: praca, nauka, rozwijanie zainteresowań, nawiązywanie i pielęgnowanie relacji, aktywność fizyczna, relaks (o higienie, spożywaniu posiłków i śnie nie wspominając). Tak, wiemy, że dla wielu z nas praca = pasja oraz że nie wszyscy mają potrzebę stawiania grubej kreski pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Niemniej warto przyjrzeć się proporcjom, które zachowujemy, i upewnić się, czy aby na pewno za moment nie padniemy ze zmęczenia.

A o równowagę powinniśmy się troszczyć w trzech wymiarach:

- czas (przeznaczony na pracę/niepracę),
- zaangażowanie (w pracę/niepracę),
- satysfakcja (czerpana z pracy/niepracy).

Uwaga: w oryginalnych założeniach WLB życie utożsamiane było z rodziną, niemniej dla poszerzenia kategorii pozwoliliśmy sobie na stworzenie terminu „niepraca”.

## KODEKS ŻYCIOWEGO BALANSOWANIA

Rady dotyczące zachowania odpowiedniego balansu majaczyły już we wcześniejszych rozdziałach. A to sugestie dotyczące dbałości o zdrowie, a to peany na cześć relacji... A więc jeszcze raz, po kolei, na koniec w formie podsumowania przytaczamy kilka punktów pochodzących z **Kodeksu Życiowego Balansowania** (o trikach na balance boardzie lub trickboardzie innym razem).

### ◉ ZAGROŻONE ZDROWIE

### ◉ WARIACKIE WARUNKI

1. **Ponad wszystko należy troszczyć się o kondycję ciała** poprzez skoncentrowanie się na następujących punktach:
  - regularne spożywanie posiłków i dbanie o zbilansowaną dietę;
  - odpowiednio dostosowane stanowisko pracy;
  - troska o nawilżenie oczu;
  - aktywność fizyczna;
  - regularne godziny snu.



2. **Nie należy zapominać o trosce o kondycję duchową** poprzez:
- analizowanie własnych emocji i potrzeb;
  - poszukiwanie form odpoczynku i relaksacji (ze szczególnym uwzględnieniem tych niecyfrowych i na łonie natury);
  - dbanie o relacje i kontakty z innymi;
  - ustalanie rytuałów dnia.
3. **Po trzecie: planowanie i zarządzanie.** Wszystkie wyżej wymienione aktywności należy uwzględnić w planie dnia lub tygodnia. Część z nich (np. godzinny marszobieg lub owocowy podwieczorek online ze znajomymi) może stać się rytualnym elementem każdego dnia.
- Należy jasno wyznaczać godziny pracy i informować o nich współpracowników, współlokatorów, znajomych.
    - Osoby z naszego najbliższego otoczenia powinny wiedzieć, kiedy bezwzględnie nie należy nam przeszkadzać.
    - Osoby, z którymi pracujemy, powinny wiedzieć, kiedy potrzebujemy czasu dla siebie i nie podejmujemy działań projektowych.
  - Należy dla siebie ustalić zasady, których przestrzegać będziemy podczas pracy, by przeznaczone na nią godziny wykorzystać produktywnie.
  - Należy dla siebie wyznaczyć reguły postępowania „po godzinach”, by efektywnie wypoczywać (np. od 20:00 do 8:00 nie sprawdzam skrzynki pracowniczej lub uczelnianej).
  - Warto określić czynność symbolizującą koniec pracy (np. zmiana ubrania).
  - Warto (w skrajnych przypadkach) wpisywać w kalendarz aktywności dotyczące wypoczynku. Niech staną się zadaniami równie ważnymi jak obowiązki uczelniane lub/i zawodowe.
  - Z troski o siebie nie należy nagminnie łamać postanowień, wydłużać godzin pracy i na jej rzecz rezygnować z planów weekendowych (nawet jeśli polegają na całodniowych rozmowach z roślinami doniczkowymi). W uzasadnionych przypadkach dopuszcza się rzecz jasną zmianę harmonogramu. Jednakowoż każdorazowo powinno łączyć się to ze znalezieniem alternatywnego (nieodległego) czasu na odpoczynek.

👁️ ZAGROŻONE ZDROWIE

👁️ ROZMYTE RELACJE

👁️ ZAKŁADNIK ZAKŁADEK



📺 PRZYJEMNOŚĆ, OD NOWA

M. Niedźwiecka,  
*O zmierzchu* S02E30,  
<https://youtu.be/Cgn3GNxXpf4>

📺 PRZYJEMNOŚĆ, KREATYWNE PODEJŚCIE DO ŻYCIA

A. Lowen,  
tłum. P. Luboński,  
Wydawnictwo Czarna Owca,  
Warszawa 2019.

Zachowanie balansu sprawia, że bardziej nam się chce. Osiągamy lepsze efekty, cieszymy się z sukcesów i nie doszukujemy się końca świata w ewentualnych porażkach. Praca to nie wszystko. Powinniśmy dążyć do tego, by była źródłem satysfakcji i okazją do rozwoju. A żeby tak było, trzeba od czasu do czasu się zatrzymać. Ciągła jazda jest męcząca, rozmazuje obraz, nie pozwala przyjrzeć się temu, co tu i teraz. A to, co tu i teraz, może być niezwykle wartościowe i – uwaga: mija bezpowrotnie.

# MĄDRZE MÓWI

Sylwia Bodnar

wykładowczyni w Katedrze Grafiki Uniwersytetu SWPS, copywriterka, projektantka komunikacji marki, miłośniczka rzemiosła i wolno parzonej kawy

Kreatywność potrzebuje odpoczynku – kiedyś zapisałam sobie takie zdanie na karteczce typu post-it i przypięłam ją do monitora. Od tamtej pory gdy wpadam w pułapkę własnej ambicji lub złudnych przekonań o swojej wydajności, zerkam na karteczkę i wiem, że muszę zrobić sobie przerwę. W utrzymaniu balansu nieoceniona jest określona rutyna – ustalone z góry pory pracy i odpoczynku, a nawet przyzwyczajenia związane z ulubioną świecą, ulubionymi przekąskami czy ulubioną książką. Im lepiej rozpoznamy siebie i to, co nam naprawdę służy, tym bliżej *work-life balance* możemy się znaleźć.

Poświęć dziś pół godziny, żeby zastanowić się, w jakich porach dnia pracuje Ci się najlepiej, ile godzin dziennie chcesz pracować i jakie czynności, pasje dają Ci wytchnienie, ładują Twoje baterie.

Tak naprawdę jedyne i najszlachetniejszą odpowiedzią na pytanie o to, jak złapać Brakujący Balans, jest – działaj w zgodzie ze sobą. Gdy odczuwasz zmęczenie – odpuść, gdy doświadczasz braku inspiracji – sięgnij do jej źródła, gdy masz dość świata online – przenieś się na kartkę, choćby na kilka minut. Tak proste, a jednak tak skomplikowane, gdy jedyne, co dyktuje nam umysł, to: Więcej! Efektywniej! Szybciej! W efekcie nasila się stres, jesteśmy pod presją, która znów stawia tamę naszej kreatywności. Koło się zamyka. Taka sytuacja wymaga zmiany ze względu na nas i na nasze otoczenie. Warto oswojać się z tym, że nasze zasoby są ograniczone, a efektywność znacznie lepsza, gdy jesteśmy wypoczęci i spełnieni. Kreatywność potrzebuje odpoczynku – jedna żółta karteczka, od czegoś przecież trzeba zacząć.

# PRAKTYCZNE PODPOWIEDZI

AKROBACJE NA ŻYCIOWEJ  
RÓWNOWAŻNI

## PODPOWIEDŹ 1

#INDYWIDUALNIE

### ODPOCZYNEK I REKREACJA - ZAWSZE WAŻNE

Gratulujemy, jeśli zamiast wariackich serwujesz sobie perfekcyjne warunki pracy. Kłaniamy się nisko, jeśli jesteś Panią\_nem swoich zakładek. Jeśli pracujesz dzień i noc bez wytchnienia, to prędzej czy później dopadną Cię niechciane konsekwencje. Wciąż masz jednak szansę, by odwrócić ten mało optymistyczny bieg wydarzeń. Czas zatrzymać maszynę. Poniżej kilka punktów, które mogą okazać się przydatne.

#### 👁 ROZMYTE RELACJE

→ **Człowiek człowiekowi lekarstwem.**

Nie zapominaj o pielęgnowaniu relacji, nie tylko tych zawodowych. Telefon, wideokonferencja, wspólny spacer. Zachowaj balans pomiędzy samotnymi godzinami a tymi, które spędzasz z innymi. Staraj się do niezbędnego minimum ograniczać rozmowy o pracy. Jest tyle ciekawych tematów do poruszenia...

→ **Inspirująca lista.**

Nie raz i nie dwa w różnych kontekstach wspominałyśmy o spisaniu pomysłów na spędzanie czasu wolnego. W zależności od zagadnienia podrzucałyśmy rozmaite propozycje. Tu i teraz przypominamy o nich raz jeszcze. Upewnij się, że pomysły na Twojej liście uwzględniają różne kategorie (relacje, aktywność na świeżym powietrzu, sport, nietechnologiczne rozrywki).

→ **#kultura w sieci.**

Sztuka inicjuje ożywione dyskusje, może też kołcić skołatanę nerwy. Nie zapominaj o tej formie odpoczynku. Muzyka, filmy, poezja, wirtualne spacerunki po muzeach i galeriach (niehandlowych), a także wydarzenia online (koncerty, wernisaże, nawet premiery teatralne). Polecamy oderwanie się od bieżących spraw i zanurzenie w cudzych historiach przyprawionych artyzmem, zaczepeknością, odwagą. Czasem humorem, czasem nostalgią. Jest z czego wybierać.

→ **Zwierzaki najlepszymi przyjaciółmi.**

Pamiętaj o ich zbawiennej roli – to niezastąpione poprawiacze humoru i remedia na wszelkie bolączki. Koty czekają na parapetach, by nauczyć Cię leniuchowania i poprawnego wykonywania kociego grzbietu. W schroniskach czy mieszkaniach seniorów psia-ki merdają ogonami na myśl o spacerze w Twoim towarzystwie. Być może jeszcze tego nie wiesz, ale coraz większym powodzeniem w ostatnich latach cieszy się... alpakoterapia! W wolnej chwili, w ramach przewietrzenia głowy, możesz odwiedzić wioskę alpaka i przekonać się, czy terapia działa.

→ **Wyzwanie nicnierobienia.**

Jeśli nie brak Ci zapału, od czasu do czasu łącz odpoczynek z robieniem czegoś wartościowego dla świata. Pamiętaj równocześnie, że nierzadko najwartościowsze jest nicnierobienie. Bądź czasem leniem lub leńką (zamiast na kanapie – leżącym\_cą na łące). Koncentracja na odczuwaniu przyjemności wszystkimi zmysłami, liczenie oddechów czy nuda są wysoce wskazane.

→ **Macierz twa.**

W rozdziale dotyczącym zarządzania w jednej z podpowiedzi wspominałyśmy o macierzy Eisenhowera. Wykorzystaj ją do planowania swoich zadań dziennych i tygodniowych. Aktywności dotyczące zdrowia i relacji zawsze uwzględniaj jako ważne. Nazywaj konkretne czynności: wieczorny spacer, spotkanie z przyjaciółmi, przygotowanie zdrowego obiadu.

## PODPOWIEDŹ 2

#INDYWIDUALNIE

### SIŁA NAWYKU I BULLET JOURNAL

Nie od dziś wiadomo, że nasz mózg bardzo lubi nawyki. Poświęć czas na stworzenie listy tych zdrowych, które spróbujesz wprowadzić do swojego życia. Niech staną się rytuałami! Wiele osób twierdzi, że ręczne notowanie ułatwia koncentrację i zapamiętywanie, a posługiwanie się symbolami – to już w ogóle petarda! Coraz więcej zwolenników zyskują zeszyty typu *bullet journal* (BuJo), czyli planery wypełnione symbolami w odpowiednim kluczu.

📖 **BULLET JOURNAL BEZ TAJEMNIC. PRZEWODNIK PO KREATYWNYM PLANOWANIU**

K. Mistaçoğlu,  
Wydawnictwo Pełne Czasu,  
Kraków 2020.



<https://www.paniswojegoczasu.pl/bullet-journal/habit-tracker-w-bullet-journalu/>

### → **Habit tracker w BuJo**

Jeśli przekonasz się do prowadzenia BuJo, warto uwzględnić w nim tak zwany *habit tracker* (niepływający śledzik nawyków). To nic innego jak tabela do monitorowania zdrowych nawyków. Szczegóły możesz znaleźć w artykule Justyny Spyrki i niech nie ogranicza Cię fakt, że w założeniu blog skierowany jest tylko do kobiet. Naszym zdaniem to bez wątpienia produkt unisex.

## PODPOWIEDŹ 3

#INDYWIDUALNIE

### ZNAJDŹ GŁOS ROZSĄDKU

Jeśli mimo podejmowania wszelkich prób wciąż nie potrafisz zachować odpowiedniej równowagi, poproś o pomoc konkretną osobę. Niech w swej życzliwości i wyznaczonych godzinach pełni funkcję odciążacza, motywatora, zabawiacza. Nie zawsze musi Ci towarzyszyć, niemniej kontrolny telefon i w razie konieczności słowna interwencja oraz postawienie do pionu (zmobilizowanie do wstania od komputera) mogą okazać się niezwykle przydatne.



EPILOG





Stało się... Dotarliśmy do końca i mamy szczerą nadzieję, że nie jesteśmy w tym osamotnione. Już trochę się znamy, więc nie będziemy owijać w bawełnę. Pozwólcie na kilka słów komentarza. Żadna z nas nie uczestniczyła jeszcze w projekcie, w którym skrupulatnie, punkt po punkcie, uwzględniano zagadnienia opisane przez nas w kolejnych rozdziałach. Nawet nie wiemy, czy taki świat istnieje... I wiecie co? Wcale nam to nie przeszkadza w podejmowaniu prób, eliminowaniu niedociągnięć, dążeniu do ideału.

Za nami kolejne niezwykle wartościowe doświadczenie, cenna (kilkumiesięczna) lekcja. Na każdym kroku pracy nad tą publikacją uświadamiałyśmy sobie, jak wiele aspektów dotychczas pomijałyśmy (nieświadomość, rutyna, presja czasu). Popętniłyśmy masę błędów: poczynając od nieprzemyślanych ustawień ankiety online, a na zarywaniu nocy przed finalnym terminem kończąc. Pozwólcie, że nie będziemy ich tutaj wszystkich wymieniać. Zresztą... kilka przemyśliłyśmy przecież w prezentowanych historiach. I choć nie był to łatwy czas, wciąż nie negujemy wartości wspólnej pracy i wzajemnej inspiracji. Raczej szybko się to nie zmieni (oby nigdy).

Bogatsze o spis rzeczy do poprawy zabieramy się do kolejnego projektu. Mamy nadzieję, że tym razem lista niedociągnięć będzie krótsza. Trzymajcie kciuki.

My też je trzymamy za wszystkie Wasze stacjonarne i wirtualne wspólprace. Mamy nadzieję, że gdy staniecie przed grupowymi wyzwaniem, wróćcie do tej publikacji i znajdziecie w niej wskazówki dotyczące interesującego Was zagadnienia.

## PORA PODZIĘKOWAŃ

Na koniec moc podziękowań dla wszystkich tych, bez których nie nauczyłybyśmy się tak wiele podczas tej współpracy zdalnej.

Kłaniamy się nisko i raz jeszcze dziękujemy:

- Ekspertom\_tkom za to, że tak mądrze mówili;
- Autorom\_rkom ilustracji za to, że zmalowali nam historie;
- Katarzynie Płoszaj z Uniwersytetu Wrocławskiego za to, że podjęła się redakcji publikacji cyfrowej (2021);
- Annie Wojech, która jako studentka pierwszego roku zaangażowała się w pracę nad raportem badawczym, była oddaną reprezentantką studenckiego grona i pierwszą konsultantką na linii frontu;
- Studentom\_tkom wrocławskiej Filii Uniwersytetu SWPS za udział w przeprowadzonym przez nas badaniu;
- naszym Kolegom\_eżankom z Katedry Grafiki (szczególnie Mateuszowi Antczakowi, Tomaszowi Szeligowskiemu i Mariuszowi Wszółkowi), wspierającym nas w trakcie pracy nad projektem.

Drodzy\_ogie Czytający\_ce, na koniec mamy dla Was jeszcze jedną PRAKTYCZNA PODPOWIEDŹ.

**Testujcie, eksperymentujcie, próbujcie. Poszukujcie potencjału w każdej porażce.**

**Kiedy, jak nie teraz?**





# BIBLIOGRAFIA I NETOGRAFIA

## PROCES PROJEKTOWY

1. Grech M., Wszolek M., *Wstęp*, [w:] T. Brown, *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, współp. B. Katz, tłum. M. Höffner, Wydawnictwo LIBRON, Kraków-Wrocław 2015.
2. Moszczyński K., Wszolek M., *Algorytmizacja procesów projektowych*, [w:] *Badanie i projektowanie komunikacji 4*, M. Grech, A. Siemes (red.), Wydawnictwo LIBRON, Kraków-Wrocław 2015.

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

1. Ball J., *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*, 1.10.2019, <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>.
2. Rzymska P., *Jak projektowanie partycypacyjne wspiera budowanie cyfrowych produktów i usług?*, „Digital Marketing Newsletter” grudzień 2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/digital-marketing-newsletter-grudzien-2018/projektowanie-partycypacyjne-wspiera-budowanie-cyfrowych-produktow-i-uslug-czesc1.html>.
3. Townson D., *The seven tenets of human-centred design*, 13.06.2017, <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/seven-tenets-human-centred-design>.

## WIRTUALNA RZECZYWISTOŚĆ AKADEMICKA

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

1. Długosz P., *Raport z II etapu badań studentów UP. Opinia na temat zdalnego nauczania i samopoczucia psychicznego*, Instytut Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2020, <https://ifs.up.krakow.pl/wp-content/uploads/sites/9/2020/06/Raport-Studentci-UP-II-etap.pdf>.
2. Długosz P., Foryś G., *Zdalne nauczanie na Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie z perspektywy*

studentów i wykładowców, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2020, <https://ifis.up.krakow.pl/wp-content/uploads/sites/9/2020/12/Raport-ze-zdalnego-nauczania-w%C5%9Brod-student%C3%B3w-i-pracownik%C3%B3w-UP.pdf>.

3. Kołodziejczak B. i in., *Organizacja akademickiej edukacji zdalnej a akademickiej edukacji tradycyjnej*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 32, s. 330–351, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-3995c13f-a-e50-4a00-b2dc-8aa4909a1afa>.
4. Łukasiewicz-Wieleba J., Romaniuk M.W., *Raport z badań. Zdalna edukacja kryzysowa w APS w okresie pandemii COVID-19. Z perspektywy rocznych doświadczeń*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2021, <http://www.aps.edu.pl/media/2392732/raport-z-badania-zdalna-edukacja-kryzysowa-w-aps-w-okresie-pandemii-covid-19.pdf>.
5. Waligóra A., *Dydaktyka zdalna w czasach pandemii COVID-19 – opinie studentów, wnioski, implikacje praktyczne. Raport z badań*, „Kultura i Edukacja” 2021, nr 3(133), s. 117–133, [https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_15804\\_kie\\_2021\\_03\\_06](https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_15804_kie_2021_03_06).

## WIRTUALNE ZESPOŁY

1. Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
1. Koczorowska I., *Specyficzne cechy zespołu wirtualnego*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 15–16, <https://przegladorganizacji.pl/wydanie/2002/3>.
2. Krawczyk-Bryłka B., *Budowanie zespołu wirtualnego – zasady i wyzwania*, „Studia Informatica Pomerania” 2016, nr 2, s. 99–111, <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-cc10840a-6b0a-44ce-a26a-959eb47c87ce?q=bwmeta1.element.baztech=-94f89e1e-55cd4-f3c-b32a2-db873b6421a8;&q=CHILDREN-STATELESS>.
3. Myjak T., *Uwarunkowania skutecznej i efektywnej współpracy zespołowej*, Konferencja Przemysł 4.0 za Zarządzenie i Inżynieria Produkcji, Zakopane 2017, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2017/T1/t1\\_222.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2017/T1/t1_222.pdf).

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

## BRAKUJĄCA BAZA

- DOSTĘP:  
28.07.2022 R.
1. Matras J., Żak R., *Trener w rolach głównych. Podręcznik pracy trenera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
  1. Ludzka Strona Zarządzania, *Kontraktowanie – jak dobrze rozpocząć współpracę?*, <https://youtu.be/IYECM9QTtqU>.

## ZLEKCEWAŻONE ZARZĄDZANIE

1. Belsky S., *Realizacja genialnych pomysłów. Jak sprawić, by nie skończyło się na gadaniu*, tłum. K. Szchmidt, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
2. Chrapko M., *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
3. Jezierska S., Lis J., *Zarządzanie projektem. Praktyczny przewodnik dla polonijnych organizacji pozarządowych*, Instytut Aktywizacji i Rozwoju Społecznego na zlecenie Fundacji Sempre a Frente, Lublin 2015.
4. Kapusta M., *Zarządzanie projektami krok po kroku*, Wydawnictwo Edgard, Warszawa 2013.
5. Kłosiński J., *Metoda Tęczówki. Działaj skutecznie, po swojemu i bez stawiania na głowie*, Wydawnictwo OGNIGO Jacek Kłosiński, Gdańsk 2019.
6. Mingus N., *Zarządzanie projektami*, tłum. K. Kryk, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
7. Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

### Polecane narzędzia:

1. <https://asana.com/pl>
2. <https://nozbe.com/pl>
3. <https://todoist.com/>
4. <https://trello.com/>



## FERALNE FUNKCJE

1. Belbin M., *Twoja rola w zespole*, tłum. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
2. Sławomir J., Tarasiewicz M., *Alfabet mitów menedżerskich, czyli o pułapkach bezrefleksyjnego działania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017.

1. <https://dominikjuszczyk.pl/>
2. <https://fris.pl/>
3. <https://www.16personalities.com/pl>
4. <https://www.belbin.pl/>
5. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/home.aspx>
6. <https://zmapuj-siebie.pl/>

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

## KULAWA KOMUNIKACJA

1. Fleischer M., *Communication design, czyli projektowanie komunikacji (lub odwrotnie)*, Wydawnictwo Primum Verbum, Łódź 2010.
2. Fleischer M., *Ogólna teoria komunikacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007.
3. Lumet S. (reż.), *Dwunastu gniewnych ludzi* [film], Orion-Nova Productions 1957.
4. Rosenberg M., *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, tłum. M. Markocka-Pepol, M. Kłobukowski, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2016.

1. Juszczyk D., Kulpa-Nowak E., *Czym jest porozumienie bez przemocy*, Podcast *Z pasją o mocnych stronach*, <https://youtu.be/DK3EF-BchgY>.
2. Mroczo A., *Dobra komunikacja, czyli jak się dogadać*, <https://youtu.be/DDLQjnC8Sk0>.
3. Wieczorek L., *Komunikacja w organizacji oparta na empatii*, Strefa Zarządzania Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/WvXyIOVie3g>.

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

#### Polecane narzędzia:

1. <https://meet.google.com/>
2. <https://signal.org/>
3. <https://slack.com/>
4. <https://telegram.org/>
5. <https://zoom.us/>
6. <https://www.messenger.com/>
7. <https://www.whatsapp.com/>

## SYMBOLICZNE SPOTKANIE

1. Franczak J. (oprac.), *Prowadzenie warsztatów dla dorosłych*, Kurs e-learningowy „dla Moderatorów” (Moduł 4) realizowany w ramach projektu „Wdrożenie podstawy programowej kształcenia ogólnego w przedszkolach i szkołach”, [https://aktywnaeducacja.ceo.org.pl/sites/aktywnaeducacja.ceo.org.pl/files/mod\\_m4\\_material\\_O1\\_prowadzenie-warsztatow.pdf](https://aktywnaeducacja.ceo.org.pl/sites/aktywnaeducacja.ceo.org.pl/files/mod_m4_material_O1_prowadzenie-warsztatow.pdf).

#### Polecane narzędzia:

1. <https://asana.com/pl>
2. <https://meet.google.com/>
3. <https://meet.jit.si/>
4. <https://miro.com/>
5. <https://trello.com/>
6. <https://zoom.us/>

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

## ROZMYTE RELACJE

1. Chutnik M., *Jak dbać o relacje w wirtualnym zespole? Dobre praktyki*, Podcast O Krok Do Przodu 032, <https://youtu.be/O---WZOmuc>.
2. Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, *Jak integrować zespół online? Praktyczne porady i gotowe pomysły*, My Digital Life, <https://youtu.be/f4rDkl6O34Q>.
3. Waszyńska K., *Od samotności do bliskości, czyli o relacjach z sobą i z innymi*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, [https://youtu.be/ZM7dSq\\_lkl4](https://youtu.be/ZM7dSq_lkl4).

## ZAGROŻONE ZDROWIE

1. Bowman K., *Homo Immobilis. Trenuj, pracując*, tłum. J. Lipko, Wydawnictwo Fizjopress, Warszawa 2019.
2. Cameron J., *Droga artysty. Jak wyzwolić w sobie twórcę*, tłum. P. Listwan, Wydawnictwo Szafa, [Warszawa] 2017.
3. Docter P. (reż.), *W głowie się nie mieści* [film], Pixar Animation Studios 2015.
4. Greger M., Stone G., *Jak nie umrzeć przedwcześnie. Co jeść, aby dłużej cieszyć się zdrowiem*, tłum. P. Luboński, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2016.
5. Grządka K., *Trening w rytmie słow. Dbaj o siebie, ćwicz i żyj w zgodzie ze sobą i z naturą*, Wydawnictwo Septem, Gliwice 2018.
6. Li Q., *Shinrin-yoku. Sztuka i teoria kąpieli leśnych*, tłum. O. Siara, Wydawnictwo Insignis, Kraków 2018.
7. Stahl S., *Odkryj swoje wewnętrzne dziecko. Klucz do rozwiązania (prawie) wszystkich problemów*, tłum. S. Miłkowska, Wydawnictwo Otwarte, Kraków 2019.
8. Sywula H., *W głowie się poprzewracało*, Wydawnictwo Altenberg, Warszawa 2020.

1. *Ciągnie człowieka do lasu. Natura a pandemia koronawirusa*, 10.04.2020, <https://www.wwf.pl/aktualnosci/ciagnie-czlowieka-do-lasu-natura-pandemia-koronawirusa>.
2. *Ćwiczenia oddechowe – 7 korzyści dla zdrowia*, <https://krokdozdrowia.com/cwiczenia-oddechowe-7-korzysci-dla-zdrowia/>.
3. Mostowska M., *3 Uspokajające Ćwiczenia Oddechowe – Praktyka Oddechu*, <https://youtu.be/21fpjXFH-i4>.
4. Mościcka-Teske A., Szynal Z., *Koronawirus. Jak wspierać osoby w kryzysie psychicznym?*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/hLTpKhldclc>.
5. Niedźwiecka M., *Dobrostan, czyli kapibary nie lubią pudełek, O Zmierchu S03E13*, <https://youtu.be/2ki-T97Wnw0>.
6. Pragłowska E., Gutral J., *Jak radzić sobie z lękiem przed koronawirusem?*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/srrPodn3aag>.
7. Staroń P., Szynal Z., *Koronawirus. Jak się czujesz? Porozmawiajmy o emocjach*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/jz024xd9EN8>.

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

8. Tworek B., *Jak zrobić malasanę*, 3.08.2019, [https://youtu.be/LVI91Y-wyi\\_g](https://youtu.be/LVI91Y-wyi_g).
9. Tworek B., *Joga za biurkiem*, 11.02.2020, <https://youtu.be/wXTZFXy-rLGk>.
10. Tworek B., Trzciniński M., Komsta M., *Z Magdaleną Komstą o śnie*, Podcast Jogapdejt SO6E04, 15.01.2021, <https://youtu.be/Xi1BYBajkRc>.
11. Wojtacka K., *Ruszaj się więcej i żyj lepiej* [e-book], <https://trenin-gnabosaka.pl>.
12. Woydyło-Osiatyńska E., Szynal Z., *Koronawirus: nadzieja i akceptacja w nowej rzeczywistości*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/eFucyBGJ9LI>.
13. Zajęc E., *Morning pages, czyli rozwojowe poranne strony*, 28.02.2019, <https://edytazajac.pl/morning-pages-czyli-rozwojowe-poranne-strony/>.

## PROJEKT PROKRASTYNACJA

1. Budzyńska O., *Zorganizuj się w 21 dni*, Wydawnictwo Pełne Czasu, Kraków 2021.
2. Duhigg Ch., *Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy, i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, tłum. M. Guzowska, Dom Wydawniczy PWN, Warszawa 2013.
3. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012.
4. Modzelewski P., *Prokrastynacja. Odłóż odkładanie na zawsze*, Wydawnictwo Internetowe E-bookowo, [Będzin] 2018.

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

1. Brown B., *Wysłuchując się we wstyd*, TED2012, [https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_listening\\_to\\_shame?language=pl](https://www.ted.com/talks/brene_brown_listening_to_shame?language=pl).
2. Budzyńska O., *Kurs Zrób to dziś*, <https://zrobtodzis.pl/>.
3. Michałowski J., Gutral J., *Mózg, który odkłada na później. O prokrastynacji*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/9gHK7Nk3nQg>.
4. Urban T., *Co siedzi w głowie mistrza prokrastynacji?*, TED2016, [https://www.ted.com/talks/tim\\_urban\\_inside\\_the\\_mind\\_of\\_a\\_master\\_procrastinator?language=pl](https://www.ted.com/talks/tim_urban_inside_the_mind_of_a_master_procrastinator?language=pl).
5. Wypych W., *Prokrastynacja, czyli „znów zostawiłem to na ostatnią chwilę”*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/nyKuWwKxFOs>.

## WARIACKIE WARUNKI

1. Hall E.T., *Ukryty wymiar*, tłum. T. Hołówka, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2005.
2. Muszkieta W., Sieńko O., *Projekt Rośliny*, Wydawnictwo Buchmann, Warszawa 2018.
3. Sorrentino P. (reż.), *Wielkie piękno* [film], Indigo Film 2013.

1. Concordia Design, Raport: *NeedBook Wnętrza 2020*, <https://edukacja.concordiadesign.pl/needbook/>.
2. Grzyb T., Szynal Z., *Koronawirus: jak skutecznie uczyć się z domu?*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/D8UcJEgbHwz>.
3. Jarczewska-Gerc E., Szynal Z., *Koronawirus: jak zachować motywację w czterech ścianach?*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, [https://youtu.be/RXoMCNH\\_Zjg](https://youtu.be/RXoMCNH_Zjg).

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

## ZAKŁADNIK ZAKŁADEK

1. Baran T. i in., *FOMO 2021. Polacy a lęk przed odłączeniem podczas pandemii*, Warszawa 2021, <https://www.wdib.uw.edu.pl/raportfomo2021>.
2. Dębski M., Bigaj M., *Raport Młodzi Cyfrowi. Nowe technologie. Relacje. Dobrostan*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2019, <https://dbamomojzasieg.pl/>.

1. Dębski M., *Co, jeśli w świecie cyfrowym zapomnimy o relacjach osobistych?*, TEDxGdynia, <https://youtu.be/1Hz-Ktr-Skw>.
2. Dębski M., *Jak rozpoznać uzależnienie cyfrowe i jak sobie z nim poradzić?*, 30.03.2021, Blog Sektor 3.0, <https://sektor3-0.pl/blog/jak-rozpoznać-uzależnienie-cyfrowe-i-jak-sobie-z-nim-poradzić/>.
3. Flis J., Gutral J., *E-uzależnienia: przyczyny, objawy, leczenie*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/WWwTkGhy2zY>.
4. Fundacja DBAM O MÓJ Z@SIĘG, *Materiały pomocnicze*, [www.dbamomojzasieg.pl/materiały-pomocnicze/](http://www.dbamomojzasieg.pl/materiały-pomocnicze/).
5. Fundacja Panoptykon, *Dobrze żyj w sieci*, Podcast Panoptykon 4.0, <https://youtu.be/YAYRG2cK2ec>.
6. Popławska-Boruc A., *Mózg a wielozadaniowość multimedialna*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/3osRcydyh5o>.

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

7. Rożek P., Borkowska A., Jasiewicz J., *FOMO – lęk przed odłączeniem*, Nauka. To lubię, <https://youtu.be/TZ1WneAT1lc>.
8. Serwiński M., *Jak zapanować nad czasem spędzonym w sieci?* Dr Maciej Dębski o cyfrowej higienie, 26.01.2021, Blog Sektor 3.0, <https://sektor3-0.pl/blog/jak-zapanowac-nad-czasem-spedzonym-w-sieci-dr-maciej-debski-o-cyfrowej-higienie>.
9. Śliwowski K., *Bezpieczeństwo w sieci. Ja w internecie*, Legalna Kultura, <https://youtu.be/hZl3ngOY3Yk>.
10. Wyszukiwarka ośrodków terapeutycznych, [www.uzaleznieniabe-hawioralne.pl/znajdz-osrodek/](http://www.uzaleznieniabe-hawioralne.pl/znajdz-osrodek/).

## BRAKUJĄCY BALANS

1. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, tłum. G. Łuczkiwicz, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005.
2. Collins J., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, tłum. M. Wąsiel, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
3. Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, tłum. M. Wojdak-Piątkowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
4. Lowen A., *Przyjemność. Kreatywne podejście do życia*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2019.
5. Mistaçoğlu K., *Bullet journal bez tajemnic. Przewodnik po kreatywnym planowaniu*, Wydawnictwo Pełne Czasu, Kraków 2020.
6. Poczowski A., *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

DOSTĘP:  
28.07.2022 R.

1. Eichelberger W., *Work-life balance*, Strefa Zarządzania Uniwersytetu SWPS, <https://youtu.be/-vCtj5ZRtLY>.
2. Jarczewska-Gerc E., *Work-life balast?*, Strefa Psyche Uniwersytetu SWPS, <https://www.swps.pl/strefa-psyche/blog/relacje/15927-work-life-balast>.
3. Kłosiński J., *Co zrobić, kiedy masz za dużo rzeczy do ogarnięcia [narzędzia i sposoby]*, 19.08.2020, <https://youtu.be/PxQXSJ822R0>.
4. Niedźwiecka M., *Przyjemność, od nowa, O zmierzchu* SO2E30, <https://youtu.be/Cgn3GNxXpf4>.

5. *Nowa era motywacji*, Raport na podstawie badań Hays Poland oraz Mind & Soul Business, 2019, [https://www.slaskibiznes.pl/files/Raport\\_Hays\\_Nowa\\_era\\_motywacji\\_2019.pdf](https://www.slaskibiznes.pl/files/Raport_Hays_Nowa_era_motywacji_2019.pdf).
6. Spyrka J., *Habit tracker w bullet journalu - jak go używać do budowania nawyków*, [www.paniswojegoczasu.pl/bullet-journal/habit-tracker-w-bullet-journalu/](http://www.paniswojegoczasu.pl/bullet-journal/habit-tracker-w-bullet-journalu/).

Książka wprowadza pewien spokój w chaotycznym procesie zmiany, którego wszyscy przecież doświadczaliśmy i doświadczamy; jest ważnym głosem naukowców i projektantek na temat tego, jak możemy współpracować w zindywidualizowanej rzeczywistości pracy twórczej. Lektura tej publikacji może stanowić bezpiecznik procesu tranzycji z pracy, którą znaleźliśmy, w pracę, którą poznajemy. [...] Choć z jednej strony dysponujemy coraz szerszym wachlarzem nowoczesnych narzędzi internetowych, to z drugiej strony brakuje nam pewnej specyficznej wrażliwości społecznej, której nie sposób przenieść jeden do jednego ze świata offline w tryb online.

Bardzo ważnym atutem książki jest uwzględnienie głosu przedstawicieli i przedstawicielek różnych dziedzin i dyscyplin – ta różnorodność perspektyw sprawia, że czytający czuje się zabezpieczony paradygmatem wielu podejść naukowych i (co ciekawe) artystycznych.

Fragment recenzji dra hab. Mariusza Wszołka



ISBN 978-83-67209-21-2



9 788367 209212