



SPÓJNA  
INTEGRACJA  
REGIONALNA  
EKONOMII  
SPOŁECZNEJ II

# MIĘDZY PRACĄ STACJONARNĄ A ZDALNĄ W URZĘDZIE

*Jak zadbać o siebie i zespół, żeby się nie zagubić?*

Katarzyna Gorzędowska



Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych  
Warszawa 2021

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



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Najprawdopodobniej w ostatnim czasie miałaś/miałeś okazję pracy w zdalnej czy mieszanej formie, a także wracałaś/wracałeś do pracy stacjonarnej ze zdalnej. Sytuacja epidemiczna jest ciągle dynamiczna, większość z nas obserwuje wskaźniki zachorowań oraz rozporządzenia rządowe. Zmieniają się wytyczne sanepidu dotyczące kwarantanny oraz sytuacja w konkretnym regionie, więc każdy zespół pracujący w urzędzie musi we własne, często wypracowane latami zasady i normy pracy, wprowadzić nowe rozwiązania uwzględniające zarówno ograniczenia, jak i możliwości. Najczęściej myśląc o ograniczeniach mamy na myśli prawo pracy, kodeksy i regulaminy, a myśląc o możliwościach – patrzmy na niezwykle szybki i prężny rozwój nowych technologii, które ułatwiają pracę i dają szansę na różne rozwiązania hybrydowe.

Jak często zadajesz sobie pytanie zawarte w tytule tego artykułu? O własne i innych bezpieczeństwo? Zadają je sobie nie tylko osoby będące na kierowniczych stanowiskach, ale niektórzy pracownicy również. Czujemy się przecież odpowiedzialni nie tylko za siebie, ale też za najbliższe otoczenie, a takim jest zespół ludzi, z którymi współpracujemy, nierzadko od lat.

Odpowiedzi może być wiele i warto o tym rozmawiać, pytać innych, dzielić się swoimi przemyśleniami, doświadczeniami. Być może to temat na całą książkę, ale w tym artykule chcę skupić się na dwóch wątkach określonych przez mnie jako kierunki na starcie, stanowiące pierwszy krok, kolejne cele możesz stawiać sobie sam. Mam nadzieję, że lektura artykułu zachęci Cię do tego.

## Jak zadbać? Zatrzymaj się proszę i ...

- **DOCENIAJ SIEBIE ORAZ INNYCH**, szukaj mocnych stron, pielęgnuj swoje talenty i pomagaj innym w dostrzeżeniu tego co już mają.
- **INSPIRUJ SIĘ**, wyjdź poza środowisko pracy, rozejrzyj się wokół, dowiedz jak rozwijają się inne branże, czytaj, słuchaj i ucz. Stwarzaj innym okazje do doskonalenia się.

Wybrałam dwa kierunki, łatwo je zapamiętać, pamiętaj jednak, że każdy z nich zawiera w sobie kolejne warstwy.

## WSPÓŁCZESNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA

Teorie zarządzania, które pojawiały się na przełomie XX i XXI wieku zostały mocno poddane weryfikacji w ostatnich dwóch latach za sprawą globalnego zagrożenia epidemicznego, nie spotykanego na taką skalę w pokoleniu, które jest najliczniej reprezentowane na rynku pracy.

Każda osoba będąca na stanowisku kierowniczym i zarządzająca zespołem musiała zmierzyć się z pytaniem : *Do jakich doświadczeń, wzorców czy teorii powinnam sięgnąć, by w tak wyjątkowym i trudnym czasie pandemii nadal sprawnie kierować ludźmi?*

Przede wszystkim nastąpiło przyspieszenie w kierunku myślenia o tym, że zadania wykonują ludzie. I to od ich motywacji, zaangażowania, wiedzy i umiejętności zależy końcowy wynik. Każdy pracownik urzędu ma przed sobą postawione konkretne cele. Wiele z nich można zmierzyć, ale aby je osiągnąć musimy włożyć dużo wysiłku, a przede wszystkim kooperować z innymi ludźmi i wpływać na nich.



Nowe trendy w zarządzaniu wyraźnie wskazują na to jak ważny jest człowiek i budowane przez niego relacje w pracy, bo te wprost przyczyniają się do sprawnej realizacji zadań.

Ewolucja podejścia skoncentrowanego na celach/wynikach w kierunku zarządzania talentami czy zarządzania zaangażowaniem skłoniła wielu liderów do spojrzenia w głąb siebie, zadania sobie pytań: *Co mnie motywuje? Co wiem o ludziach z którymi pracuję? Jakie emocje towarzyszą mi w pracy? Czy znam ich potrzeby?*

O relacjach jako jednym z kluczowych czynników sukcesu można przeczytać w broszurze: „Wsparcie OWES w zakresie świadczenia usług reintegracyjnych dla przedsiębiorstw społecznych”<sup>1</sup>.



Drugim kluczem do sukcesu, oprócz pozytywnego nastawienia, okazały się dobre relacje ROPS z DWEFS oraz z przedstawicielami OWES-ów. Dzięki tym relacjom udało się zainteresować DWEFS problematyką reintegracji i wprowadzić do regulaminów konkursowych zasady obligujące OWES-y do zatrudnienia specjalistów ds. reintegracji, a także stworzyć wspólną wizję działań integracyjnych razem z liderami OWES-ów.



Powyższy cytat dotyczy współpracy pracowników z różnych organizacji, więc wymagającej być może dodatkowego wysiłku, jest jednak namacalnym przykładem tego jak dobre relacje wprost przekładają się na rezultaty. Zarządzanie ludźmi wymaga zatem nie tylko koncentracji zadaniowej, ale rozwijania wrażliwości na jakość relacji. Przy braku

<sup>1</sup> [https://sires.ekonomiaspoleczna.pl/data/files/db\\_praktyki\\_spec\\_ds\\_reintegracji\\_w\\_owes.pdf](https://sires.ekonomiaspoleczna.pl/data/files/db_praktyki_spec_ds_reintegracji_w_owes.pdf)

współpracy opartej na empatii osiągnięcie celów i realizacja powierzonych zadań jest utrudniona, a w niektórych przypadkach być może niemożliwa.

## Zatrzymaj się proszę i ...

- **DOCEŃ SWOJĄ DOTYCHCZASOWĄ WIEDZĘ, DOŚWIADCZENIE I UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE**, przypomnij sobie jaka książka o zarządzaniu wywarła na Ciebie wpływ, bez względu na to w którym roku została wydana, nie musisz kupować ciągle nowości i ustawiać ich na półce:) zdobądź się na odwagę i zapytaj dwie różne osoby: *Co cenisz u mnie jako szefa?*
- Następnie, najlepiej podczas spaceru lub innej ulubionej aktywności, **NAZWIJ 10 SWOICH MOCNYCH STRON**, narysuj je lub wybiegaj. Zachęcam też do posłuchania podcastu: „Praca na mocnych stronach. Samouwielbienie czy skuteczna metoda rozwoju?”<sup>2</sup>
- Zanim zadasz innym pytanie: *Co mogłabym/mógłbym robić lepiej, inaczej, bądź wyeliminować ze swojego zachowania?* - posłuchaj rozmowy z pilotem, byłym dowódcą o zaufaniu do siebie i innych oraz uczeniu się na błędach: „**Korzystajmy z błędów jak piloci. O metodzie czarnej skrzynki**”<sup>3</sup>

## JA I ZESPÓŁ

Osoby będące liderami w swoich zespołach (dotyczy to zarówno tych, którzy stają się liderami z nazwy, z nadania, jak i osób, które oprócz formalnego awansu mają silne poparcie zespołu) bywają samotne. Zjawisko „**samotnego lidera**” było opisane na wiele lat przed pandemią. Urząd to struktura hierarchiczna, rysując ją zwykle widzimy te „samotne wierzchołki”.

Pomocne może okazać się sięgnięcie do dzieł wybitnych myślicieli, jak i skutecznych praktyk masowo rozwijanych początkowo w branży IT, a obecnie we wszystkich organizacjach, czyli tzw. **zwinne zarządzanie**.

Czy słyszałeś jak kierownicy mówią: *Mam zespół, Mój zespół?* A jak często słyszysz od osób zarządzających *Jestem w zespole, Jesteśmy zespołem, Czuję się częścią zespołu*. Erich Fromm ponad 40 lat temu w książce pt. „Mieć czy być”<sup>4</sup> pisał:

---

<sup>2</sup> <https://audycje.tokfm.pl/podcast/96792,Praca-na-mocnych-stronach-Samouwielbienie-czy-skuteczna-metoda-rozwoju>

<sup>3</sup> <https://audycje.tokfm.pl/podcast/113224,Korzystajmy-z-bledow-jak-piloci-O-metodzie-czarnej-skrzynki>


<sup>4</sup> Fromm E. [1995], Mieć czy być, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, s. 84

“

W odróżnieniu od (...) „posiadania” autorytetu, autorytet, którym się „jest” nie opiera się wyłącznie na indywidualnej kompetencji do wypełniania określonych społecznie funkcji, lecz zakotwiczony jest (...) w samej istocie osobowości, której przypadło w udziale osiągnięciem wysokiego poziomu rozwoju i integracji. Osoby takie promieniując autorytetem, a tym samym nie muszą wydawać rozkazów (...) pokazują czym może być istota ludzka.

”

**Wielu kierowników bywa samotnych, gdyż zbyt mocno koncentrują się na posiadaniu.** Posiadaniu wiedzy, władzy, kontaktów, ludzi. Mają autorytet, mają cel, mają zespół, mają stanowisko.



**Warto poćwiczyć uważne bycie:** jestem częścią zespołu, jestem chłonny nowej wiedzy, jestem otoczony ludźmi, jestem z nimi w relacji i kontakcie, słucham, koncentruję się na celu, jestem uważny na proces realizacji zadań przez poszczególne osoby, spotykam się z innymi, rozmawiam uważnie, zarówno przez telefon, przez Internet z użyciem kamery, ale też na żywo.

A teraz wykonajmy przeskok w czasie - współczesne teorie zwinnego zarządzania przypominają, że organizacje to tak naprawdę sieci powiązań.

“

Ludzie mogą postrzegać swoje organizacje jako hierarchie, ale nie zmienia to faktu, że tak naprawdę są to sieci. Poza tym społeczna złożoność ukazuje nam, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi oraz relacji między nimi (...).<sup>5</sup>

”

<sup>5</sup> Appelo J. [2016], Zarządzanie 3.0 Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile, Wydawnictwo HELION, Gliwice, s. 30

Elastyczność w codziennej pracy, szybkie reagowanie na zmieniający się świat, uważna obserwacja i rewizja nawyków w zarządzaniu ludźmi mogą stać się pomocne w sytuacji pandemii i dynamicznie zmieniającej się sytuacji sanitarnej oraz zmian w zasadach codziennego funkcjonowania. **Współczesne koncepcje zarządzania podkreślają, że otoczeni jesteśmy współpracownikami, a nie podwładnymi.** W związku z tym – jeśli zmusisz kogoś do wykonania zadania poprzez odgórny nakaz najprawdopodobniej zostanie on wykonany, ale motywacja pracownika spadnie i trudno będzie odzyskać jego zaangażowanie. Rolą kierownika jest dbanie o to, by pracownik czuł się zmotywowany. Despotyczne zarządzanie odchodzi do lamusa głównie z tego powodu, że jest skuteczne na krótką metę, zmuszony do pracy człowiek tworzy wobec szefa tzw. dług motywacyjny. Czy chcesz go spłacać w kolejnych latach pracy? **Codziennie okazywany szacunek – będzie procentować również wtedy, gdy będziecie zmuszeni pracować zdalnie bądź w rozproszonym zespole.**

## Zatrzymaj się proszę i ...

- Po spacerze i słuchaniu podcastów zachęcam aby sięgnąć także po książki. Zarówno te wydane kilka lat temu, jak i książki świeżo wydane, bądź artykuły ukazujące się w Internecie. **Są wspaniałą okazją do wzmocnienia drugiego kierunku nakreślonego we wstępie, czyli inspirowania się.** Nie tylko zwinne zarządzanie, zarządzanie 3.0 czy zarządzanie talentami – odważnie sięgaj po inspiracje na pozór jeszcze bardziej odległe od Twojej pracy, poszerzaj horyzonty myślenia, poniżej kilka propozycji do poczytania:
  1. 7 nawyków skutecznego działania, Covey S.R., Wydawnictwo REBIS 2007
  2. Doktryna jakości, Blikle A.J., Wydawnictwo HELION 2017
  3. Dziewięć kłamstw o pracy, Buckingham M., Googall A., Wydawnictwo MT Biznes 2020
  4. Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi, Rzycka O., Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska 2010
  5. Piąta dyscyplina, Senge P.M., Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska 2012
  6. Pięć dysfunkcji pracy zespołowej, Lencioni P., Wydawnictwo MT Biznes 2016
  7. Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej, Lencioni P., Wydawnictwo MT Biznes 2012
  8. Zarządzanie 3.0 Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile, Appelo J., Wydawnictwo HELION 2016

## ZAUFIANIE DO SIEBIE I INNYCH ORAZ GOTOWOŚĆ DO ŻYCIA W ZMIANIE

Powrót do pracy stacjonarnej oznacza, że **warto wzmocnić kapitał społeczny, który zbudowaliśmy poprzez zaufanie**, że pracownicy w domach jednak pracują, nie oszukują pracodawców, mimo że bezpośrednia kontrola była utrudniona. Wielu liderów dostrzega to i na tym buduje swój autorytet w tzw. świecie „**new normal**” (z ang. „nowa normalność”). Sytuacja pandemii jeszcze mocniej uwypukliła, jak ważna jest elastyczność, umiejętności koncentrowania się na rozwiązaniach, gdyż często zmieniające się wytyczne generują niespotykane dotychczas wyzwania.

Pracując z zespołem, stawiaj na **budowanie zaufania**, po to właśnie by móc skutecznie działać w momentach, gdy pojawiają się problemy. Patrick Lencioni uważa brak zaufania za pierwotną dysfunkcję w pracy zespołowej.<sup>6</sup>



Ufając, pozwalasz zespołowi na samoistne i wewnętrzsterowne wykorzystanie potencjałów tkwiących w pracownikach. Samoorganizujące się zespoły, posiadające wyrazistego, ale otwartego na dialog lidera, to szansa nie tylko na rozwój, ale dla wielu zespołów czy organizacji warunek konieczny, by przetrwać.

Myślenie o sobie i innych w kategoriach współpracowników, a nie podwładnych i przełożonego, to być może drobna, semantyczna zmiana, ale istotna dla dalszego sposobu działania. A gdy zdobędziesz już ich zaufanie – pomagaj im ufać sobie nawzajem. Jak? Po pierwsze mów o tym otwarcie, po drugie zauważaj każdy przejaw, po trzecie – bądź cierpliwy, efekty nie będą natychmiastowe i spektakularne.

### Zatrzymaj się proszę i ...

- Spróbuj wykonać ćwiczenie: Pomyśl o każdej osobie z Waszego zespołu – **NAZWIJ TE OBSZARY, W KTÓRYCH JEJ UFA SZ.**

---

<sup>6</sup> Pięć dysfunkcji pracy zespołowej, Lencioni P., Wydawnictwo MT Biznes 2016, s.78

- Następnie skup się na tym, by przez kolejne tygodnie Waszej pracy **WZMACNIAĆ TEN OBSZAR ZAUFANIA**. Nie tylko poprzez obdarzanie nim, ale też w momentach zwątpienia – skupianie się, by szybko wspierać w naprawianiu błędów. Jasno komunikuj co było błędem, niedopatrzaniem, ale nie rozpamiętuj tego. Pracuj tak z każdą osobą – systematycznie.
- Zainspiruj się innymi:
  1. Przeczytaj Manifest Agile - poszukaj w Internecie, jest mnóstwo stron na ten temat. Programiści uważają, że ludzie i interakcje są ważniejsze od procesów i narzędzi. Poszukaj w swoim otoczeniu osoby, z którą byłbyś gotów porozmawiać – do czego Ciebie, pracownika urzędu – może inspirować niezwykle prężnie rozwijające się środowisko Agile.
  2. Obejrzyj nagranie video z wykładu „Szef, którego szukamy”<sup>7</sup>
  3. Posłuchaj podcastu „Powrotu do normalności nie będzie. Będzie nowa normalność. Jaka? Dużo da się przewidzieć, więc można się przygotować”<sup>8</sup>
  4. Buduj zaufanie współpracując międzypokoleniowo, przeczytaj raport „Gen Z: jak zrozumieć dziś generację jutra”<sup>9</sup> i obejrzyj nagranie „Komunikacja międzypokoleniowa: X, Y, Z, kiedy jest szansą, a kiedy zagrożeniem? Praktyczne case study z biznesu i doświadczeń międzykulturowych”<sup>10</sup>
  5. A tutaj inspiracja bliska działalności ROPS, rzecz o samoorganizacji w spółdzielniach, nazywanych współcześnie kooperatywami „Przepis na dobre zarządzanie”<sup>11</sup>
  6. O izolacji społecznej i osamotnieniu „W spolaryzowanym społeczeństwie tracą wszyscy”<sup>12</sup>
- Inspiruj innych: **zorganizuj spotkanie na żywo lub online, na którym podzielisz się z innymi swoją wiedzą, doświadczeniem**. Zachęć osoby z Twojego zespołu, by też tak zrobiły. Potraktuj to jako ważny projekt rozwojowy dla Waszego zespołu

Zwinne podejście w powrocie do pracy stacjonarnej to również korzystanie z wypracowanych w pandemii narzędzi, najczęściej są to nowe technologie, które ułatwiają

---

<sup>7</sup> <https://www.moznainaczej.com.pl/a-jeznach-szef-ktorego-szukamy-15-kwi-2021>

<sup>8</sup> <https://audycje.tokfm.pl/podcast/105868,Powrotu-do-normalnosci-nie-bedzie-Bedzie-nowa-normalnosc-Jaka-Duzo-da-sie-przewidziec-wiec-mozna-sie-przygotowac>

<sup>9</sup> <https://hatalaska.com/2019/07/04/gen-z-jak-zrozumiec-dzis-generacje-jutra-raport/>

<sup>10</sup> <https://www.moznainaczej.com.pl/a-gut-komunikacja-miedzypokoleniowa-20-maja-2021>

<sup>11</sup> <https://nowyobywatel.pl/2021/02/16/przepis-na-dobre-zarzadzanie/>

<sup>12</sup> <https://hatalaska.com/2020/07/10/w-spolaryzowanym-spolectwenstwie-traca-wszyscy/>



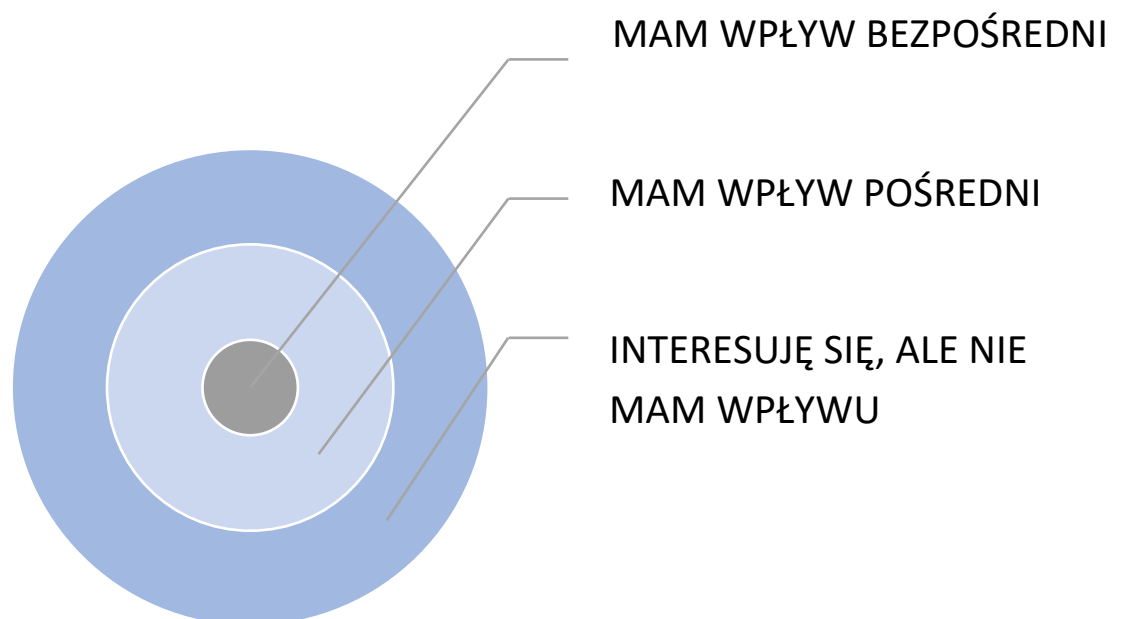
nam kontakty z innymi, a przez to powodują, że praca staje się sprawniejsza. Poniżej kilka przykładów.



Na pewno będą pojawiały się nowe rozporządzenia rządowe (na przykład związane ze szczepieniami, kwarantanną itp.) – już dziś załóż, że będą się zmieniać. **Nie skupiaj się na tym, by narzekać na to na co nie masz wpływu.** Skup się na rozwiązaniach poprzez korzystanie z tego, że masz różnorodny zespół, a świat cały czas pracuje nad nowymi usprawnieniami i nie jesteś w stanie sam ich wszystkich poznać. Twój współpracownicy mają znajomych, rodziny, ich dzieci chodzą do szkoły w związku z tym każdy ma coś do powiedzenia. Pilnuj, abyście skupiali się na poszukiwaniu usprawnień i wdrażaniu ich, zamiast na narzekaniu. Narzekanie pochłania mnóstwo energii i potem jej nie starcza na wykonywanie zadań:)



Kręgi wpływu to narzędzie przydatne do tego, by **sprawdzać ile czasu Ty i zespół poświęćcie sprawom, na które macie wpływ, a jak dużo energii zajmuje Wam zajmowanie się tym co Was interesuje, ale wpływu nie macie.** Rolą szefa jest z jednej strony osobista koncentracja na sprawczości i poszerzanie swojego kręgu wpływu, a z drugiej strony cierpliwe rozwijanie we współpracownikach podejścia sprawczego, skoncentrowanego na tym, na co mają wpływ, a unikaniu jałowych dyskusji na inne tematy.



<b>PRZYKŁADY (dopisz swoje)</b>	
<b>Mam wpływ bezpośredni</b>	Na treść wysyłanych e-maili, na formę spotkań zespołowych, na swój nastrój, zmianę niektórych procedur, zasad, zaproponowanie nowych narzędzi pracy
<b>Mam wpływ pośredni</b>	Na nastrój współpracowników, na przebieg spotkań zespołowych, zmianę niektórych procedur, zasad, wdrożenie nowych narzędzi pracy
<b>Interesuję się, ale nie mam wpływu</b>	Na rozporządzenia rządowe dotyczące pandemii, na sytuację epidemiczną na świecie



Jeśli w pandemii korzystaliście z różnych aplikacji (np. MS Teams, Zoom, Skype, Google Meet, White Board, Mural, Padlet czy innych) – sprawdź razem z zespołem czy korzystanie z nich w adekwatnych sytuacjach warto kontynuować, ustalcie jasne zasady.



Wypracowując zasady korzystania z nowych technologii bądź wprowadzając nowe – pamiętaj, aby w pełni wykorzystać wiedzę, doświadczenie oraz potencjał innych członków zespołu. Jeśli będziesz narzucał i jako jedyny chciał mieć na to wpływ – nie osiągniesz zamierzonego efektu.



Komunikując się z innymi w pracy, zarówno twarzą w twarz, jak i poprzez pocztę elektroniczną, telefon czy inne narzędzia – używaj słów, zwrotów budujących dobrą atmosferę, przeczytaj dwa razy maila zanim go wyślesz, pisz, proszę, używając zwrotów grzecznościowych, dodawaj jak bardzo się cieszysz lub dziękuj:)

## **DBANIE O SIEBIE I INNYCH**

Codziennie gesty, używanie słów *proszę*, *dziękuję*, *przepraszam*, uśmiechnięte emotikony w mniej formalnej komunikacji służbowej, wspólna kawa czy ciasto – to być może za mało, ale sprawdź, proszę czy to jest obecne w Waszych codziennych relacjach. Pracując w urzędzie, który zajmuje się wspieraniem innych w trudnych życiowo sytuacjach, Ty i Twój zespół jesteście narażeni na wypalenie zawodowe. Same spacery, do których zachęcam, nie wystarczą.



**Odporność psychiczna**, inaczej rezyliencja to zdolność do adaptowania się w nowych, zmieniających się warunków, do działania w stresie i odpowiedniego reagowania na tzw. przeciwności losu. **Rezyliencję można wzmocnić i rozwijać.**

Jako szef zadbaj najpierw o siebie, a potem przyjrzyj się kto z Twojego zespołu wymaga w pierwszej kolejności wsparcia. Być może nie wiesz jak mu pomóc, ale pamiętaj nie jesteś sam, jesteście zespołem i być może są osoby, które w tej roli sprawdzą się lepiej. Proś o pomoc, ale daj też prawo do odmowy. **Zespół, który otwarcie potrafi prosić o pomoc, ale też nie ma problemu z tym, że ktoś odmówi – staje się silniejszy.**

## Zatrzymaj się proszę i...

- Dowiedz się więcej o rezyliencji, na przykład posłuchaj podcastu „Rezyliencja, odporność psychiczna: jak panować nad emocjami by nie zwariować”<sup>13</sup>
- Spróbuj zrozumieć swoje emocje „Dlaczego czasem tracimy nad sobą kontrolę i jak temu zaradzić? O neurobiologii emocji”<sup>14</sup>
- Jak siebie widzimy: „Czy Twój mózg cię lubi? O postrzeganiu samych siebie”<sup>15</sup>
- Organizuj spotkanie zespołu poświęcone radzeniu sobie z trudnościami, wyzwaniem jakie przed każdym stawia pandemia, wysłuchaj każdego, zadbaj, by atmosfera była życzliwa. Jeśli nie masz pomysłu jak możesz wesprzeć pracowników – słuchaj ich uważnie i z szacunkiem, nie bój się przyznać do tego, że chcesz im pomóc, chcesz by pracowało Wam się lepiej, ale zależy Ci, abyście wspólnie znaleźli nowe sposoby dbania o siebie, takie, dzięki którym będziecie nadal sprawnie realizować zadania i czuć satysfakcję z wykonywanej pracy.

<sup>13</sup> <https://audycje.tokfm.pl/podcast/103724,Rezyliencja-odpornosc-psychiczna-jak-panowac-nad-emocjami-by-nie-zwariowac>

<sup>14</sup> <https://radionaukowe.pl/podcast/dlaczego-czasem-tracimy-nad-soba-kontrolę-i-jak-temu-zaradzić-o-neurobiologii-emocji-e48/index.html>

<sup>15</sup> <https://radionaukowe.pl/podcast/czy-twoj-mozg-cie-lubi-o-postrzeganiu-samych-siebie-e20/index.html>

## Podsumowując:

- Doceniaj siebie i innych nie tylko za rezultaty, ale też za wysiłek wkładany w codzienną pracę.
- Proś o pomoc i ucz tego innych.
- Używaj swojej uprzejmości i życzliwości bez skrępowania, że urzędnikowi nie wypada.
- Inspiruj się lekturami, słuchaj podcastów, uczestnicz w bezpłatnych webinarach, oglądaj nagrania.
- Bądź wyrozumiały dla błędów, które popełniacie w „nowej normalności”, ale działaj tak jak przed pandemią, czyli szukaj rozwiązań wspólnie z zespołem.

## AUTORKA

**Katarzyna Gorzędowska** – trenerka Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych oraz Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, kierowniczka z ponad 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu. Prowadzi szkolenia dla kadry kierowniczej z sektora administracji, biznesu, organizacji pozarządowych, szkoli trenerów, facylitatorów i wykładowców. Obecnie zarządza rozproszonym zespołem specjalistów, szuka w „nowej normalności” tego co zna oraz tego czego może się nauczyć, lubi wyzwania w swojej pracy.