



9 listopada 2023, Lublin

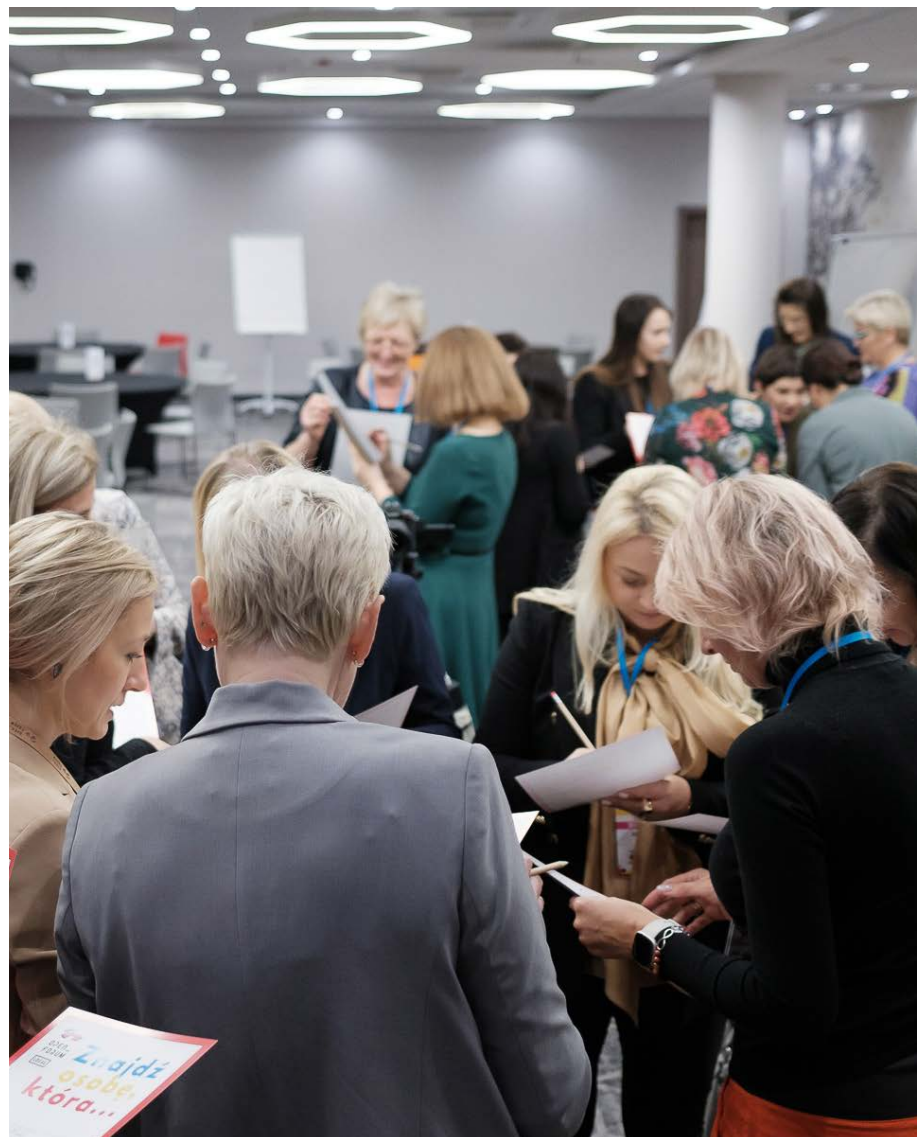
# Relacje Redefinicja

Przyszłość organizacji: ReDefinicja

Opracowanie: Park Rozwojowy / Listopad 2023.

# Spis treści

Wstęp	3
O Open Forum Local	4
Co nas czeka na ostatnim spotkaniu?	5
Ambasadorzy	6
Partnerzy	9
<b>Debata</b>	
Debata otwierająca: Relacje. Redefinicja.	15
Paneliści	23
<b>Dyskusje stolikowe</b>	
Podsumowanie dyskusji stolikowych	28



# Wstęp

## Relacje. Wszystko od nich się zaczyna i na nich kończy.

Dziś właśnie w biznesie możemy z odwagą i otwartością mówić o relacjach, bo jak pokazuje coraz więcej badań są jednym z ważniejszych czynników, które wpływają bezpośrednio na rozwój biznesu i jego efektywność. Wystarczy popatrzeć na badania Gallupa, które mówią, że osoby mające przyjaciela w pracy 7x bardziej angażują się w pracę. Badacze z Rutgers University ustalili, że zespoły, które uważały siebie nawzajem za przyjaciół, uzyskiwały lepsze wyniki w okresowych ocenach pracy.

Bez relacji czeka nas osamotnienie, które już dziś jest jednym z wiodących trendów, a ono z kolei konsekwencje ma już brutalne.

To ma swoje konsekwencje zarówno w obszarach pracy, finansów, zdrowia i edukacji. Infuture Institute w najnowszym raporcie na ten temat podaje, że koszty osamotnienia to na przykład w perspektywie Wielkiej Brytanii blisko 2,5 miliarda funtów rocznie, w skali pojedynczej osoby niemal 10 tys. funtów. Te kwoty są wynikiem braku połączenia między kandydatami,

a firmami, wysokiej rotacji pracowników, ich obniżonego samopoczucia oraz zwolnień lekarskich spowodowanych m.in. wypaleniem zawodowym.

**Pracownicy etatowi spędzają większość swojego dnia w pracy i co 10. z nich doskwiera samotność. W grupie senior managerów ta statystyka się zwiększa - samotny czuje się już co 3. z nich.** Wielu managerów i dyrektorów zauważyło, że spontaniczne interakcje między pracownikami sprzyjają budowaniu atmosfery współpracy i kreatywności (<https://infuture.institute/raporty/osamotnienie>).

Mnie te statystyki przerażają, tym bardziej, że to temat oczywisty. Jednak przez lata o relacjach nie rozmawialiśmy w kategoriach biznesowych. Tam liczyła się efektywność i pieniądze.

Dziś RELACJE to jeden z kluczowych czynników, by pozostałe wskaźniki w ogóle osiągnąć!

Lubelskie spotkanie toczyło się wokół relacji na wielu poziomach. Jest równocześnie doskonałym wprowadzeniem do spotkania w Rzeszowie, gdzie porozmawiamy odważnie o tym o czym się nie mówi w organizacjach!

Zapraszam Cię do powrotu do materiałów z Lublina. Niech staną się dla Ciebie inspiracją i praktycznym materiałem do pracy w swojej organizacji i przestrzeni biznesowej i prywatnej.

*Inga Safader-Powroźnik*



Organizatorka: Inga Safader-Powroźnik

# O Open Forum Local



To 5 kluczowych spotkań w 5 różnych miastach Polski, rozpoczynając od Wrocławia, przez Poznań, Gdańsk, Lublin, aż do finału w Rzeszowie!

W trakcie rozwijamy dyskusję z głównego wydarzenia Open Forum, które odbyło się 30 marca w Warszawie. Temat przewodni to „Przyszłość Organizacji. Redefinicja”.

Do udziału w Open Forum Local w szczególności zapraszamy liderów i managerów - tych którzy potrzebują widzieć więcej i patrzeć dalej, czyli:

- Właścicieli i członków zarządów w firmach rodzinnych
- Przedsiębiorców
- Dyrektorów i managerów HR
- Konsultantów i ekspertów rozwoju biznesu ↴



Najważniejszą zasadą Open Forum jest jego **WSPÓŁ-TWORZENIE**. Oznacza to, że zapraszamy najpierw do wysłuchania panelu otwierającego, który ma za zadanie poszerzyć perspektywę słuchaczy, a potem przekazujemy pałeczkę uczestnikom po to by mogli dyskutować na ważne dla siebie tematy.

9 listopada w Lublinie w ibis Styles, rozmawialiśmy o **Relacjach**. O wartości ich budowania, relacjach w zespołach, ale także relacji biznesu z otoczeniem. Zastanawialiśmy się czy tak popularne ostatnio słowa jak Employer Branding to slogany czy mają głębszy sens i znaczenie. Czy jest on potrzebny, bo może samo budowanie dojrzałych kultur organizacyjnych opartych o wartości wystarczy?

W panelu otwierającym swoimi doświadczeniami i opiniami podzielili się:

- **Nel Berezowska-Lewicka** - Partnerka w Up2You, startuperka, coach i mentorka
- **Robert Bronisz** - Wiceprezes Zarządu ABM Greiffenberger Polska Sp. z o.o.; Wiceprezes Zarządu Business Masters; Prezes Zarządu Fundacji Lubelska Wyżyna Przemysłowa; Wiceprezes Lubelski Klub Biznesu; Certyfikowany Mentor i Coach EMCC
- **Wiktoria Kuc** - Dyrektorka Personalna w Symfonia
- **Monika Wójcik** - Business Development Director, TMF Group

## Co nas czeka na ostatnim spotkaniu?

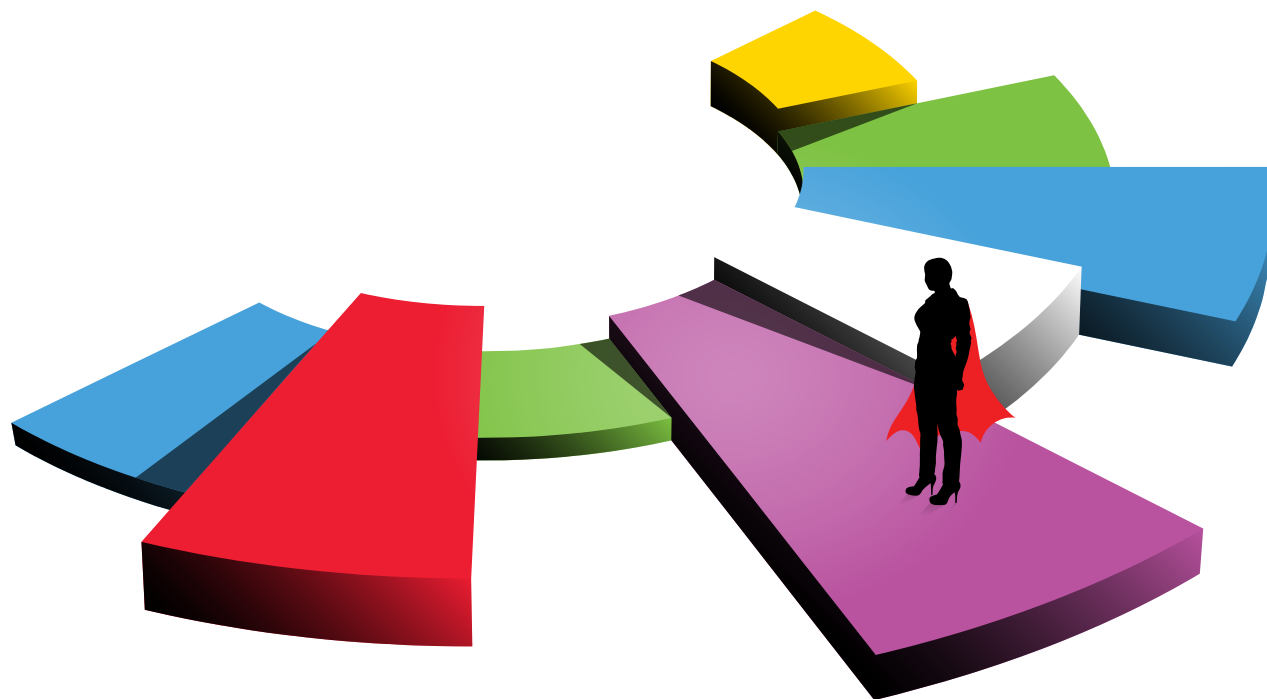


### Rzeszów

Otwarcie porozmawiamy o „Tym, o Czym się Nie Mówi” w organizacjach.

# Ambasadorzy

Organizację Open Forum Local w każdym mieście wspierają ambasadorzy.



Ambasadorka Lublin

# Agnieszka Josik

**PEOPLE Managerka, Doradczynie w obszarze HR, Mentorka, Konsultantka  
Kariery i Rozwoju.**

W skrócie mogę powiedzieć o sobie, że jestem Ekspertką od Ludzi w Biznesie. Mam za sobą 17 lat doświadczenia w obszarze Zarządzania personelem w międzynarodowych organizacjach z branży produkcyjnej, finansowej, budowlanej i retail min. w: IKEA, STRABAG, ING Życie, British-American Tobacco. Pełniłam rolę Dyrektora personalnego, HR Business Partnera i HR Managera.

Jestem absolwentką Psychologii Organizacji i Zarządzania na KUL, studiów podyplomowych Career Advisory – zarządzanie rozwojem i zmianą ścieżki kariery na Akademii L. Koźmińskiego oraz Prawa pracy i ubezpieczeń społecznych na WSPA.



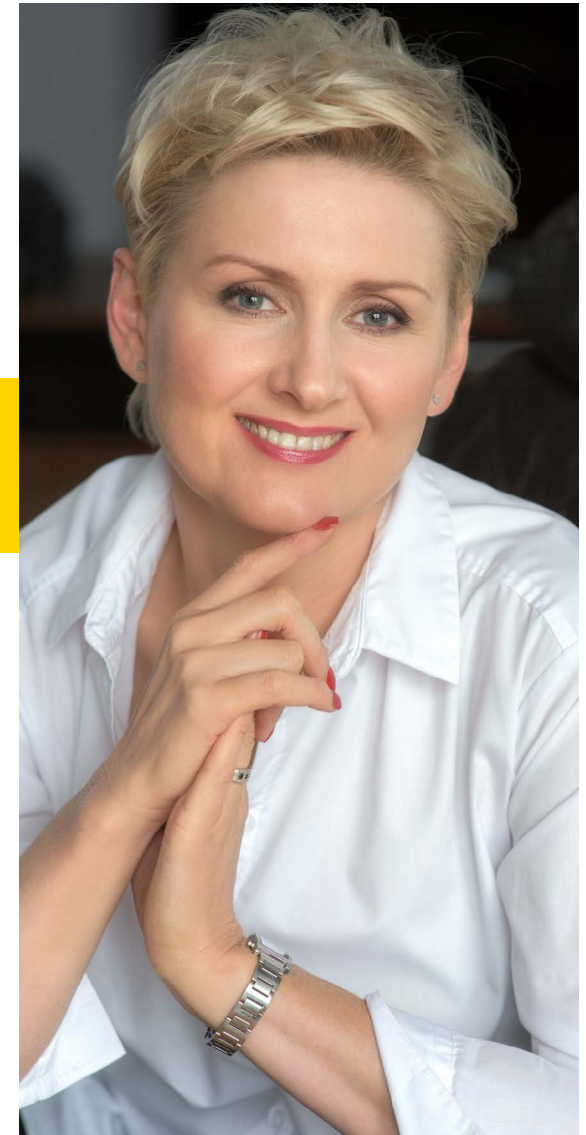
## Ambasadorka Lublin

# Anna Kowalik

**HR Managerka, HR Specjalistka, Managerka projektów, trenerka prawa pracy.**

Posiadam 15-letnie doświadczenia w obszarze stosowania prawa pracy jako pracownik, kierownik, trener. Pracowałam jako HR-owiec dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie, Centrum Onkologii Ziemi Lubelskiej w Lublinie, Stomatologicznego Centrum Klinicznego Uniwersytetu Medycznego w Lublinie i Regionalnego Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa w Lublinie.

Jestem absolwentką politologii (UMCS) i prawa (EWSPA) oraz studiów podyplomowych z zarządzania zasobami ludzkimi (WSPA), legislacji (WSEI), zarządzania projektami (Akademia L. Koźmińskiego) i HR Biznes Partner (SGH).





# Partnerzy

## Partner Strategiczny

Jesteśmy ważną częścią struktury zarządzania naszych klientów, a nasi eksperci na miejscu upewniają się, że wszystkie zasady i przepisy są przestrzegane oraz że zachowana jest zgodność operacyjna.

Zapewniamy administrację prawną, finansową i pracowniczą dzięki zespołom Grupy TMF w 120 biurach, w jurysdykcjach obejmujących obszary generujące ponad 92% światowego PKB i 95% napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Obsługujemy korporacje, instytucje finansowe, zarządzających aktywami, inwestorów private equity i na rynku nieruchomości oraz podmioty typu family office.

Wśród naszych klientów jest ponad 60% firm z list Fortune Global 500 i FTSE 100 oraz prawie połowa z 300 największych firm private equity.

# Partnerzy

Partner  
Główny

**Jesteśmy agencją komunikacji. Od 15 lat dumnie wspieramy czołowe marki i firmy w budowaniu rynkowej przewagi. Mamy wszystko, czego wymaga nowoczesna komunikacja.**

Elastycznie dobieramy najlepsze kanały, narzędzia, by osiągać wyznaczone cele. PR, Social Media, Digital, kampanie performance, content marketing, doradztwo strategiczne i employer branding - łączymy je pod jednym dachem, dzięki kompetencjom niemal 60 specjalistów. Lubimy wyzwania, łącząc nieszablonowe pomysły z odpowiedzialnością za ich wykonanie.

Projektujemy komunikację marek holistycznie. Działamy w oparciu o trendy i dane rynkowe. Prowadzimy własne badania i analizy, aby być na bieżąco z wyzwaniami klientów. Nie przyzwyczajamy się na stałe do ustalonych zakresów, gdyż wierzymy, że te – tak jak obecne trendy komunikacji – mogą naturalnie ewoluować.

Partner  
Główny

**RocketJobs.pl – portal pracy przyszłości, to nowoczesny job board należący do gdańskiej spółki Just Join IT, dedykowany pracownikom z segmentu white collar.**

Platforma oferuje ogłoszenia rekrutacyjne z obszaru najbardziej przyszłościowych i innowacyjnych branż m.in. marketingu, sprzedaży, finansów, inżynierii, HR, Business Intelligence & Data i logistyki.

Portal wyróżnia największy odsetek ofert z widelkami finansowymi na rynku (ok. 40%), miesięcznie odwiedza go już ponad 400 000 kandydatów. RocketJobs.pl oferuje też dostęp i bezpośrednie dotarcie z ofertami do zaangażowanej społeczności w mediach społecznościowych i w grupach dla specjalistów na Facebooku, które liczą już ponad 350 000 członków.

# Partnerzy

**Partner  
Główny**

**Rozwijamy liderów i ich zespoły – jesteśmy partnerem dzięki, któremu liderzy rozwijają swoje kompetencje, a zespoły pracują szczęśliwie i efektywnie.**

Wprowadzamy Programy Mentoringowe - tworzymy programy dostosowane do potrzeb organizacji, ale również takie, które oddziałują na otaczający nas świat.

Wdrażamy różnorodność - prowadzimy projekty wprowadzające i rozwijające różnorodność organizacji.

Prowadzimy procesy coachingowe nakierowane na rozwój.

**Partner  
Główny**

**Fundacja Marka Kamińskiego wspiera młodzież w zapobieganiu depresji i budowaniu własnej wartości, poprzez naukę osiągnięcia indywidualnych celów.**

W tym celu stworzyliśmy program LifePlan Academy, który bazuje na 5 krokach Metody Bieguna oraz osobistych doświadczeniach Marka Kamińskiego zdobytych podczas wypraw ekstremalnych.

Uczestnicy LifePlan Academy samodzielnie odkrywają swoje mocne strony, opracowują strategię i realizacji własnych planów. LPA daje młodym ludziom narzędzia i techniki, aby w życiu codziennym być pewnym siebie i silnym psychicznie.

Maszerujemy w Marszach Mocy zbierając fundusze na zajęcia w różnych regionach Polski i stworzyliśmy LifePlan App - pierwszą, bezpłatną aplikację dającą młodzieży wsparcie mentalne.

# Partnerzy

## Partner Główny

### **Jesteśmy pracownikami, znajomymi, przyjaciółmi – jesteśmy jedną społecznością.**

W swoich staraniach kładziemy nacisk na to, aby znieść różnice i dysproporcje w dostępie zarówno do wiedzy i informacji, jak również do nauki i pracy dla osób niepełnosprawnych.

Świat idzie do przodu, a wraz z nim świadomość społeczeństwa. Dlatego naszym zadaniem jest nadanie kształtu pojęciu „osoba niepełnosprawna”. Kreujemy odpowiednie postawy społeczne wewnątrz szeroko rozumianej przedsiębiorczości. Współpracujemy z wieloma podmiotami – przedsiębiorstwami, organizacjami oraz resztą jednostek, które zmierzają do wspólnie obranego celu. Pomagamy ukazać prawdę tym, którzy nie widzą owych barier, dylematów i trudności. Prowadzimy nie tylko warsztaty i spotkania pozwalające na dokładne rozeznanie w danym temacie, ale również takie projekty, które pomagają aktywizować osoby niepełnosprawne oraz zachęcają je do aktywnego uczestniczenia w życiu społecznym.

## Partner Lokalny

### **MEDISEPT dostarcza rozwiązania w profesjonalnym obszarze higieny od 1994 roku.**

Jesteśmy największym polskim producentem światowej klasy rozwiązań w zakresie higieny i dezynfekcji.

Od 2015 roku dysponujemy własnym nowoczesnym zakładem produkcyjnym zlokalizowanym w Lublinie, ze zautomatyzowanymi liniami produkcyjnymi oraz centrum logistycznym.

Wszystkie receptury produktów opracowane zostały przez zespół MEDISEPT we własnym laboratorium. W naszym rozwoju szczególny nacisk kładziemy na prace badawcze – rozwojowe, dlatego w roku 2022 oddaliśmy do użytkowania nowoczesne, unikatowe w branży Centrum Badawczo-Rozwojowe funkcjonujące w obszarze mikrobiologii, w którym możliwe będzie opracowywanie jeszcze bardziej innowacyjnych środków do dezynfekcji oraz profesjonalnych produktów do utrzymania czystości.

# Partnerzy

## Partner Lokalny

**Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II należy do grona najstarszych polskich uczelni, łączy ponad 100-letnią tradycję akademicką z nowoczesnymi sposobami prowadzenia badań naukowych.**

Niewątpliwym atutem uczelni jest jej wszechstronność. Kadre naukową stanowią eksperci specjalizujący się w zakresie wielu dziedzin naukowych, mający wiedzę i doświadczenie do wykonywania różnorodnych badań, analiz, usług doradczych czy też profesjonalnych ekspertyz. Jednostki ogólnouniwersyteckie, takie jak Biuro Karier, Dział Komercjalizacji Wiedzy oraz Uniwersyteckie Centrum Rozwijania Kompetencji, stawiają sobie za cel budowania mostów między sferą nauki a biznesu. Jako instytucja skupiona na rozwoju studentów i absolwentów, dąży do rozwijania ich kluczowych kompetencji i promowanie postaw przedsiębiorczych.

## Partner Lokalny

**Stowarzyszenie Lubelski Klub Biznesu powstało w odpowiedzi na potrzeby przedsiębiorców, którzy poszukiwali na lubelskim rynku dobrowolnej, niezależnej i apolitycznej przestrzeni do kontaktów między sobą.**

Nasze działania od samego początku skupiały się na inicjowaniu, rozwoju i zacieśnianiu kontaktów środowiska biznesowego. Naszą misją, niezmiennie od ponad 20 lat, jest pomoc przedsiębiorcom, działającym w dynamicznie zmieniającym się świecie, w osiągnięciu sukcesu poprzez podnoszenie poziomu wiedzy, innowacyjności oraz efektywności działania. Pragniemy, aby przedsiębiorcy traktowali nas jako partnera oraz pośrednika. Cel ten realizujemy przy pomocy organizacji różnego rodzaju wydarzeń na skalę regionalną, krajową oraz międzynarodową. Członkami Stowarzyszenia Lubelski Klub Biznesu są prezesi, właściciele, menedżerowie oraz freelancerzy.



# Partnerzy

## Partner Lokalny

**Organizacja Pracodawcy Lubelszczyzny „Lewiatan” powstała w grudniu 2001 roku, jako regionalna reprezentacja prywatnych pracodawców.**

Zrzesza przedsiębiorców MŚP z województwa lubelskiego reprezentujących różne branże. Reprezentuje w województwie lubelskim Konfederację Lewiatan, która jest jedną z czterech reprezentatywnych organizacji pracodawców w kraju. Jest partnerem społecznym, reprezentuje stronę pracodawców w pracach Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego Województwa Lubelskiego. Organizacja Pracodawcy Lubelszczyzny „Lewiatan” występuje w imieniu swoich Członków wobec związków zawodowych, organów administracji rządowej i samorządu terytorialnego. Od początków swojej działalności zwraca szczególną uwagę na wspieranie lokalnego biznesu oraz szeroko rozumianego środowiska społeczno – ekonomicznego między innymi dzięki realizacji projektów szczebla krajowego, jak i międzynarodowego.

## Partner Wydawniczy

**Wydawnictwo Lucrum Sp. z o.o. jest producentem kalendarzy obecnym na rynku od 30 lat.**

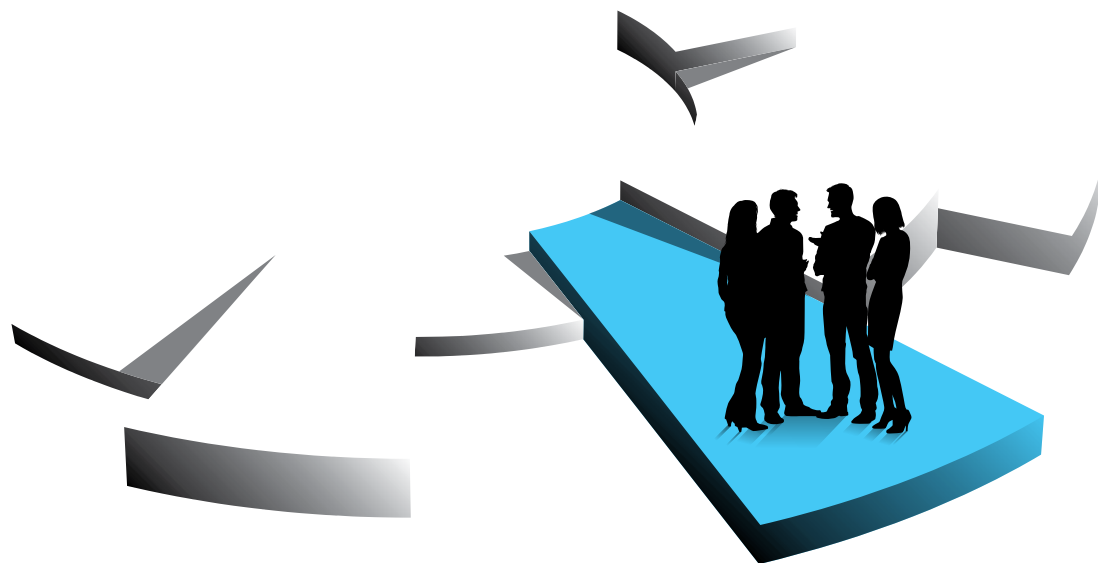
W naszych publikacjach kalendarzowych prezentujemy fotografie najlepszych krajowych i zagranicznych fotografików, a także obrazy uznanych artystów.

Przykładamy wagę nie tylko do estetyki i jakości kalendarzy, ale też do źródła pochodzenia i materiałów, z naciskiem na produkcję w Polsce.

Kiedy kreujemy kalendarz, myślimy przede wszystkim o jego odbiorcy. Dzięki szerokiemu asortymentowi każdy Klient znajdzie u nas kalendarz dostosowany do swojego gustu oraz potrzeb prywatnych i zawodowych.

## Debata otwierająca

# Relacje. Redefinicja.



**Podczas Open Forum Local w Lublinie rozmawialiśmy o relacjach.**

Jest to zagadnienie bardzo szerokie, dlatego zostało ujęte z osobistej perspektywy gości zaproszonych do udziału w wydarzeniu. Oto, co na temat relacji powiedzieli paneliści debaty otwierającej: Monika Wójcik, Robert Bronisz, Wiktoria Kuc i Nel Berezowska-Lewicka.

Zapraszam do lektury,

*Inga Sofadler-Powroźnik*



## Znaczenie relacji dla człowieka i dla biznesu

Zapytanie o osobistą perspektywę znaczenia relacji dla nas jako ludzi i biznesu, paneliści przedstawili swoje opinie.

**Monika Wójcik** zauważyła, że w niemal w każdym korporacyjnym sloganie znajdują się dumnie brzmiące hasła, którymi organizacje lubią się chwalić. Tymczasem w rozmowie z klientami czy partnerami nie lubi podkreślać, iż firma, którą reprezentuje, jest firmą globalną, ponieważ zdarza się, że jest to źle odbierane. Dużo ważniejsze jest skupienie się na mocnym osadzeniu w tych środowiskach, w których pracują na co dzień.

Jej zdaniem, rozwój biznesu nie polega na tym, żeby sprzedawać, tylko nawiązywać relacje, które ewentualnie mogą przekuć się w sukces. **Postrzega relacje jako rozwój, dalszy krok do osiągnięcia celu, jakim jest sukces.**

**Nel Berezowska-Lewicka** nie wyobraża sobie pracy bez relacji z innymi ludźmi. Są one kluczowe zarówno dla osób pracujących w korporacjach, jak i dla działających w pojedynkę. Takie przekonanie wynika z jej doświadczenia – przeszła obie te drogi zawodowe i kiedy prowadząc startupy przez pewien działała w pojedynkę, czuła się nieszczęśliwa. Następował spadek energii i motywacji do działania. Dlatego relacje z klientami, ↓

członkami zespołu, dostawcami, kontrahentami uważa za fundamentalne. Pracując z klientami z różnych części świata zauważyła różne perspektywy pojmowania tych relacji. Jedni chcą rozwijać bliskie relacje, inni zachowują dystans, ale wszyscy są zgodni w tym, że jakiś rodzaj relacji w miejscu pracy jest potrzebny. Na jakim poziomie powinny być takie relacje?

**Dla Nel Berezowskiej-Lewiciej fundamentem każdej relacji jest zaufanie, bez względu na to, czy drugą stroną jest partner biznesowy, klient, członek zespołu, szef czy osoba odpowiedzialna za czystość w biurze.**

**Wiktorja Kuc** mówiła o relacjach biorąc pod uwagę dwie priorytetowe role społeczne, jakie pełni, czyli pracownika i matki, a także zmianę, jaka dokonana się w pojmowaniu tych relacji w perspektywie czasowej, zarówno na poziomie zawodowym, jak i rodzinnym. Dawniej w relacjach zawodowych szef – pracownik liczyło się stawianie wyzwań, wychodzenie poza strefę komfortu, motywowanie do zmiany sposobu myślenia. Dziś można spostrzec, że **relacje te zmiernają w kierunku bezpieczeństwa psychologicznego, hasła stworzonego przez Amy Edmondson**. Nie chodzi o to, by wytrącać pracownika z homeostazy, ale sprawiać, by ludzie czuli się dobrze, bezpiecznie i mieli przestrzeń na popełnianie błędów bez obaw, że zostaną za to ukarani. **W przyjaznej, otwartej atmosferze pracow-**

**nicy „kwitną”, czują się na tyle bezpiecznie, że chcą od siebie dużo dawać.** Podobna zależność widoczna jest w relacjach rodzinnych. Obecnie rodzice starają się dawać dzieciom to, czego sami nie mieli w relacjach ze swoimi rodzicami – zamiast zmuszać, motywować, stawiać wyzwania i podnosić poprzeczkę, dają więcej przestrzeni, zaufania i poczucia bezpieczeństwa.

W firmie technologicznej, w której odpowiada za HR, umiejętność współdziałania z ludźmi, nawiązywania i tworzenia relacji jest podstawowym warunkiem stawianym kandydatom podczas rekrutacji. Dopiero na drugim miejscu jest wiedza, kreatywność i umiejętności potrzebne na danym stanowisku.

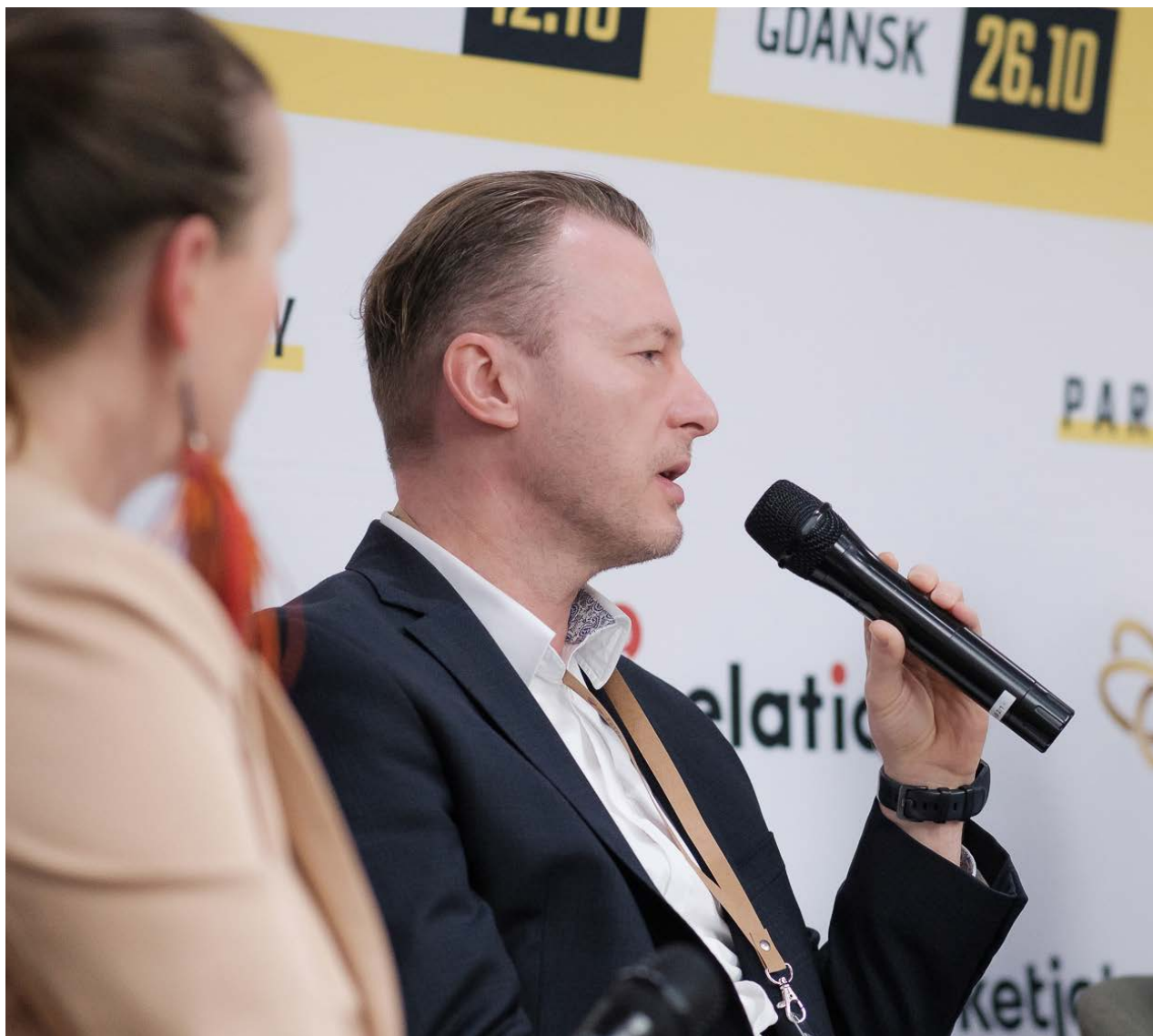
**Robert Bronisz** zauważa, że skupienie się na relacjach to nadal niezbyt naturalny sposób zarządzania w biznesie. Jego zdaniem, nie istnieje coś takiego jak wartości w biznesie. Jesteśmy ludźmi posiadającymi pewne wartości, które powinny być spójne z wartościami w życiu zawodowym. Jeżeli mamy inne wartości w biznesie, a inne w domu to jest to sytuacja, która powinna zmusić do refleksji. Mając doświadczenie w zarządzaniu dużymi organizacjami widział, że w niektórych firmach bardziej niż relacje liczyły się wyliczenia z Excela, uczono, że lepiej jest nie tworzyć żadnych relacji, niż wchodzić w nie. To bardzo przeszkadzało w pracy. **Uważa, że dużo więcej można osiągnąć, jeżeli w organizacji zaangażujemy do pracy nie tylko ręce i głowę** – choć wielu menadżerów nadal podkreśla, że to ich głowy

są od myślenia, **ale także serce współpracowników**. Bezpieczeństwo w miejscu pracy jest kluczowe, bez niego trudno mówić o jakimkolwiek rozwoju firmy. Nie ma czegoś takiego jak rozwój organizacji. **Organizacja rozwija się tylko wtedy, gdy rozwijają się ludzie i relacje między nimi.**

**Wiktorja Kuc** dodała, że kiedyś, gdy podczas rekrutacji o jedno miejsce ubiegało się kilkadziesiąt osób, nie zwracało się uwagi na relacje z pracownikami i nie inwestowało się w nie. Dziś gdy rynek pracy zmienił się, organizacje starają się bardzo mocno związać pracownika ze sobą, aby nie dochodziło do rotacji na stanowiskach. Dlatego te relacje są takie istotne.

**W czasie pandemii i po pandemii daje się zauważyć dużą zmianę w relacjach pracowników z organizacją.** W zespołach pracowników, które nawiązały normalne, fizyczne relacje jeszcze przed pandemią, poziom rotacji i retencji pracowników jest standardowy. Natomiast w zespołach, które nawiązywały kontakt zdalnie, poziom rotacji w pierwszych miesiącach zatrudnienia jest bardzo wysoki. Dlatego nie dziwi fakt, że wiele firm stara się zmusić pracowników do przyścia do biura po to właśnie, by ich ukorzenił w organizacji, a jest to możliwe tylko w kontekście relacji między jednym a drugim człowiekiem. Nawet w branży technologicznej, gdzie praca zdalna jest wymogiem stawianym przez pracowników, organizacje zachęcają do pracy w biurze przynajmniej raz w tygodniu, bo widzą w tym dużą wartość. ↴





*Nie ma czegoś  
takiego jak rozwój  
organizacji.  
Organizacja  
rozwija się tylko  
wtedy, gdy  
rozwijają się  
ludzie i relacje  
między nimi.*

Robert Bronisz



**Nel Berezowska-Lewicka podkreśla, że w miejscu pracy relacje budujemy przez małe gesty, przez własne, osobiste zaangażowanie.** Nawet w firmach, gdzie zespół stanowią osoby z różnych części świata, które prawdopodobnie nigdy się nie spotkają, można zbudować głębokie relacje, a co więcej nawiązać przyjaźń.

Zdaniem **Moniki Wójcik**, w ostatnich dwóch dekadach nie tylko korporacje przeszły ogromną zmianę, jeśli chodzi o relacje. **Obecnie nawet małe firmy stawiają na wartości. Trudnością jest jednak budowanie wspólnych wartości w organizacjach międzynarodowych.** Dla Moniki Wójcik pomocny okazał się stworzony przez nią warsztat wypracowania wartości. Polega on na tym, że spotyka się grono osób z różnych działów i wspólnie wypracowują listę wartości. Dzięki temu, iż ludzie dowiadują się, jaki jest sens ich pracy, łatwiej jest im wspólnie budować organizację. Wtedy kultura organizacyjna tworzona jest od podstaw.

### / Osamotnienie liderów

Według badań Infuture Institute, wskaźnikiem na globalnej mapie trendów, który coraz bardziej na nas wpływa, jest osamotnienie. Jak wynika z przeprowadzonych badań, „(...) koszty osamotnienia w miejscu pracy są mierzalne – w perspektywie gospodarki Wielkiej Brytanii to blisko 2,5 miliarda funtów rocznie, a w skali pojedynczej osoby – niemal 10 tysięcy funtów. Te kwoty są wynikiem braku połączenia między



kandydatami a firmami, wysokiej rotacji pracowników, ich obniżonego samopoczucia oraz zwolnień lekarskich spowodowanych m.in. wypaleniem zawodowym. Pracownicy etatowi spędzają większość swojego dnia w pracy i co 10. z nich doskwiera samotność. W grupie senior managerów ta statystyka zwiększa się – samotny czuje się już co 3. z nich. Wielu managerów i dyrektorów zauważyło, że spon-

taniczne interakcje między pracownikami sprzyjają budowaniu atmosfery współpracy i kreatywności.”

Pojawia się więc pytanie czy wcześniej nie zauważyliśmy tego?

Dla **Wiktorii Kuc**, osamotnienie kadry zarządzającej może wynikać z własnych założeń i tego jak sobie wyobrażamy bycie członkiem zarządu, dyrektorem, ↓



liderem. Sami budujemy sobie zeribę, że sprostać danej roli i wyobrażeniu o niej. Lider powinien być autentyczny, ma być sobą, ma być człowiekiem, który realizuje określone zadania, ponieważ być może posiada bardziej rozwinięte kompetencje przywódcze i w związku z tym organizuje pracę innych ludzi. Niezależnie od tego powinien być człowiekiem, który nie powinien się odgradzać.

Zdaniem **Moniki Wójcik**, osamotnienie lidera to kwestia inteligencji emocjonalnej albo braku relacji. Istnieją przecież różne kluby zrzeszające liderów, w których mogą się oni wymieniać doświadczeniami i szukać inspiracji.

Według **Roberta Bronisza**, stereotyp lidera jest tak mocno zakorzeniony w naszej kulturze, że osobom pełniącym najwyższe funkcje trudno się przyznać do osamotnienia, które najczęściej wynika właśnie z braku relacji. Dlatego w klubach skupiających liderów, przy szerokim audytorium, niełatwo im mówić o tym. Jak wynika ze statystyk, osób osamotnionych przybywa, choć istnieje szereg działań i metod, jakie mogą temu przeciwdziałać. Jeśli w organizacji dochodzi do dużych rotacji, liderzy zaczynają się zastanawiać, co dalej? Zdaniem Roberta Bronisza, trzeba zacząć właśnie od relacji.

**Nel Berezowska-Lewicka** uważa, że wielu liderów nie rozumie co to znaczy być autentycznym. Jak to ma się objawiać? Poprzez mówienie o swoich obawach,

lękach, uczuciach? Czy poprzez bycie showmanem? **Bycie autentycznym liderem to bycie w zgodzie ze sobą, własnymi wartościami i osobowością.** Można być świetnym, nieśmiałym, mało mówiącym liderem. **Poczucie własnej wartości jest pierwszym krokiem w byciu autentycznym.** Nie należy jednak tego mylić z pewnością siebie. Dzięki poczuciu własnej wartości wiemy, że w sytuacji kryzysowej, gdy coś pójdzie nie tak, to podniesiemy się i nie damy się temu złamać. Często okazuje się, że osoby pełniące najwyższe funkcje, mające za sobą pasma sukcesów, to osoby pracujące na poczuciu własnej wartości.

Według **Wiktorii Kuc**, **żeby relacja była wartościowa, musi być autentyczna, a żeby była autentyczna, człowiek musi wyjść do drugiego człowieka, a nie skrywać się pod fasadą w obawie przed oceną z drugiej strony.**

To „zakładanie zbroi” przed wyjściem do pracy pochłania mnóstwo energii, uważa **Nel Berezowska-Lewicka**. Jej dźwiganie dużo kosztuje. Dopiero, gdy zrzucimy tę zbroję i wyjdziemy z otwartym sercem, głową i poczuciem własnej wartości, czujemy się lżej, lepiej.

## / Relacje a czas

Niezwykle ważny jest czas, jaki chcemy poświęcić na relacje.

Dane pokazują, że czas poświęcony na relacje przekłada się na twarde dane biznesowe. Badaniem sensu pracy ↓

zajmuje się m.in. Bartłomiej Brach, który twierdzi, że miękki wskaźnik, jakim jest sens pracy, przynosi twarde rezultaty. Co więc można zrobić w dużym, ale też małym, lokalnym biznesie, żeby zacząć rozmawiać na wysokim menadżerskim szczeblu o miękkich wskaźnikach?

**Robert Bronisz** potwierdza, że firmy zarządzające relacjami i dbające o ich rozwój, odnotowują wzrosty finansowe, a pracownicy chętnie wywiązują się z powierzonych im zadań. Budowanie relacji między pracownikami, budowanie poczucia wartości liderów jest pierwszym wskaźnikiem, jaki może przyczynić się do sukcesu.

**Wiktoria Kuc** przyznaje, że w jej organizacji pod koniec każdego kwartału mierzona jest postawa pracowników pod kątem współpracy, zaangażowania i nawiązania przyjaźni z osobą z pracy. Okazuje się, że najłabszy wynik notują osoby zatrudnione w czasach pracy zdalnej w pandemii, natomiast osoby z dłuższym stażem pracy mają nawiązanych tych relacji więcej. Wiktoria Kuc zwróciła uwagę na telemetrię, która może być wykorzystywana do analizy relacji pomiędzy działami, liderami i pracownikami. Jednak sztuczna inteligencja, która jest coraz powszechniejsza, nie do końca sprawdzi się w działach HR, w których najczęstszymi problemami jest rozwiązywanie konfliktów, mediacje, rozmowy kryzysowe i relacje.



O tym, jak utrzymać zaangażowanie, mówiła **Monika Wójcik**. Należy szukać osób chcących pracować w oparciu o relacje, ale często można zaobserwować, że kandydaci piszący w portfolio o relacjach, nie do końca są w stanie pokonać barierę w kontakcie z drugim człowiekiem. Ważne jest by potrafić wyjść ze strefy komfortu i odważyć się budować relacje, które mogą przynieść wymierne efekty. **Relacje to partnerstwo, a słuchanie drugiej strony jest tak samo ważne jak myślenie o tym, co ja z tego będę mieć.** Dzięki temu pracownicy widzą sens, jaki oni mogą dać partnerom i dostawcom.

Zdaniem **Nel Berezowskiej-Lewickiej**, narzędzia badawcze mogą nas wspierać w tym, by zobaczyć czarno na

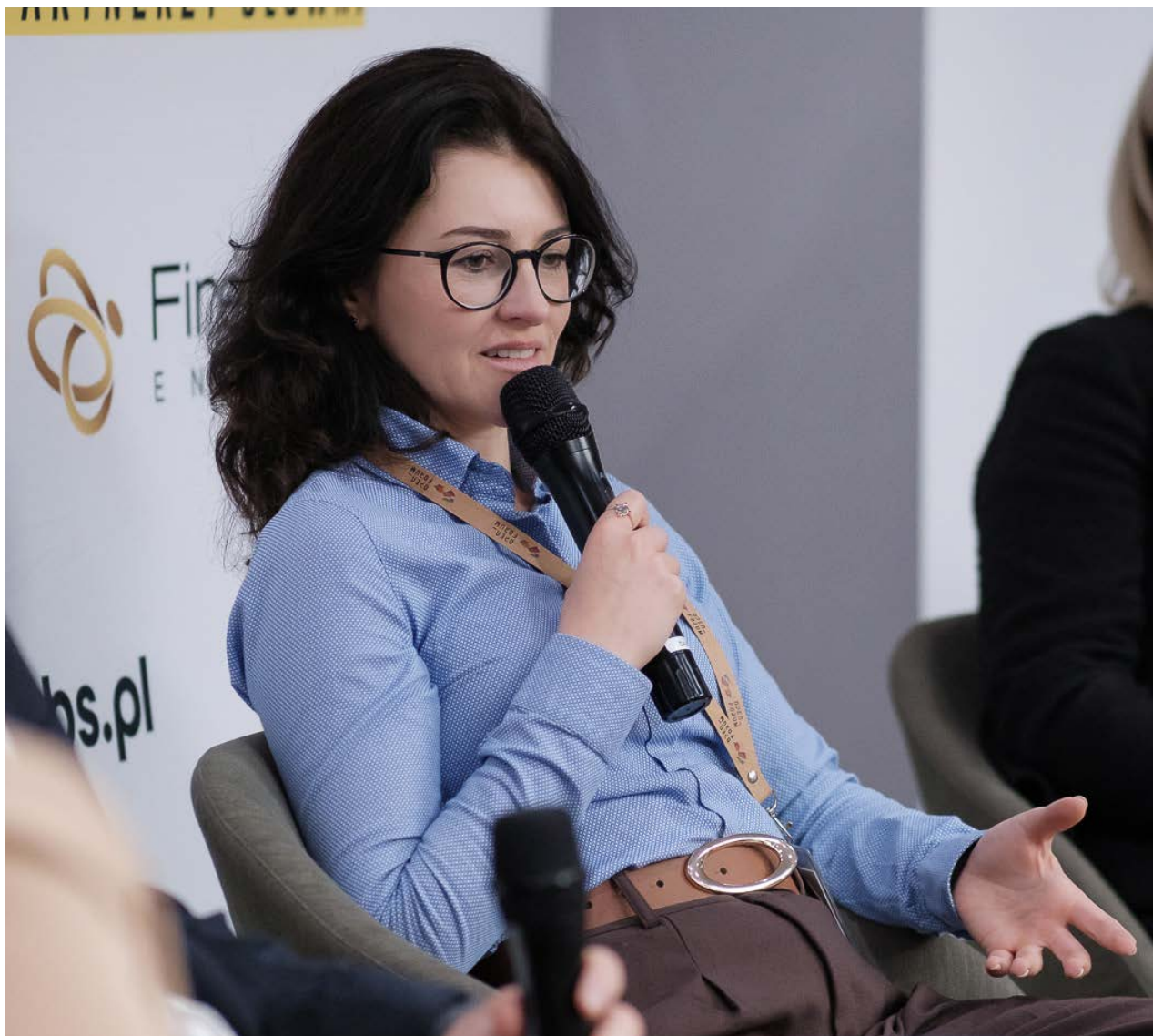
białym coś, co intuicyjnie wyczuwamy i być przepustką w rozmowie np. z liderem lub menadżerem. Takich narzędzi jest sporo, ale kluczowy jest dialog na ten temat. Bez rozmowy nie da się zmienić danej sytuacji. W relacji ważna jest ciekawość drugiego człowieka i jego perspektywy, ponieważ często jesteśmy zafiksowani na tym, co my chcemy powiedzieć, co chcemy uzyskać, co możemy zrobić żeby dostać to na czym mi zależy.

### / Relacje i co dalej?

Według Nel Berezowskiej-Lewickiej najważniejsza jest rozmowa. Monika Wójcik podkreśla, że ważna jest też zasada wzajemności; nie tylko to co ja będę z tego mieć, ale co mogę zrobić. Robert Bronisz zwraca uwagę na to, czy wzmacniamy pozytywnie swoich współpracowników np. poprzez pochwałę. Być może nasze rozmowy kończą się na przekazywaniu informacji, co jeszcze należy zrobić w organizacji, a zapominamy zainteresować się drugim człowiekiem. Jeżeli chcemy budować relacje, należy robić to poprzez czynienie małych gestów. Z doświadczeń Wiktorii Kuc wynika, że zauważa podobną dynamikę w relacjach zawodowych jak i prywatnych. Uważa, że na koniec dnia każdy z nas jest człowiekiem, a nie rolą w zbroi i masce.

Czy warto inwestować w relacje? Oczywiście. Wystarczy przytoczyć badania Gallupa, według których osoby, które mają przyjaciela w pracy, siedem razy częściej angażują się w swoją pracę.





*Żeby relacja była wartościowa, musi być autentyczna, a żeby była autentyczna, człowiek musi wyjść do drugiego człowieka, a nie skrywać się pod fasadą w obawie przed oceną z drugiej strony.*

Wiktoria Kuc

## Paneliści

# Nel Berezowska-Lewicka

**Partnerka w Up2You i ARETES.**

Nałogowa start uperka, coach, mentorka, ekspertka od rozwoju ludzi i budowania kultur organizacyjnych w oparciu o wartości. Doświadczenie zdobywała w międzynarodowych korporacjach pełniąc regionalne role oraz współtworząc kilka firm, z których ostatnia to Up2You – międzynarodowa platforma oferująca profesjonalne usługi coachingu i mentoringu. Partnerka w Aretes Consultants – butik doradczym specjalizującym się w diagnozie i rozwoju kompetencji przywódczych. Współpracuje z ekspertami z różnych dziedzin, krajów i kultur wspólnie tworząc metody i programy wspierające rozwój człowieka, zespołu, organizacji.

Mama wyjątkowej Idy, szczęśliwa żona, humanistka, niespełniona artystka i chórzystka chóru sąsiedzkiego. Jedną z najważniejszych dla niej wartości jest wolność.





## Paneliści

# Robert Bronisz

**Wiceprezes Zarządu ABM Greiffenberger Polska Sp. z o.o.; Wiceprezes Zarządu Business Masters; Prezes Zarządu Fundacji Lubelska Wyżyna Przemysłowa; Wiceprezes Lubelski Klub Biznesu; Certyfikowany Mentor i Coach EMCC.**

Moją misją jest wsparcie w rozwoju kluczowych osób w organizacji, wpływając na ponadprzeciętny rozwój biznesu we wszystkich jego obszarach. Od 22 lat tworzę zespoły osiągające spektakularne sukcesy w przemyśle produkcyjnym. Zdobywałem swoje doświadczenia w różnorodnych dziedzinach, takich jak branża spożywcza, motoryzacyjna, budowlana, odlewnicza czy elektromaszynowa, pracując w całej Europie dla globalnie rozpoznawalnych marek takich jak Lubella, Huttenus - Albertus, Ball Packaging, Armatura, czy ABM Greiffenberger.



## Paneliści

# Wiktorija Kuc

**Dyrektorka Personalna, Symfonia SA.**

Od kilkunastu lat zarządza projektami w obszarze HR, wspierając firmy z obszaru IT i Fin-Tech. Zanim dołączyła do Symfonii, pracowała m.in. w spółkach technologicznych Tech Data (obecnie TD Synnex) i First Data Corporation (obecnie Fiserv). Odpowiadała za zarządzania zasobami ludzkimi w firmach przechodzących zmiany organizacyjne, kulturowe i właścicielskie.

Prywatnie amatorka sportów indywidualnych i szachów.



## Paneliści

# Monika Wójcik

**Business Development Director, TMF Group.**

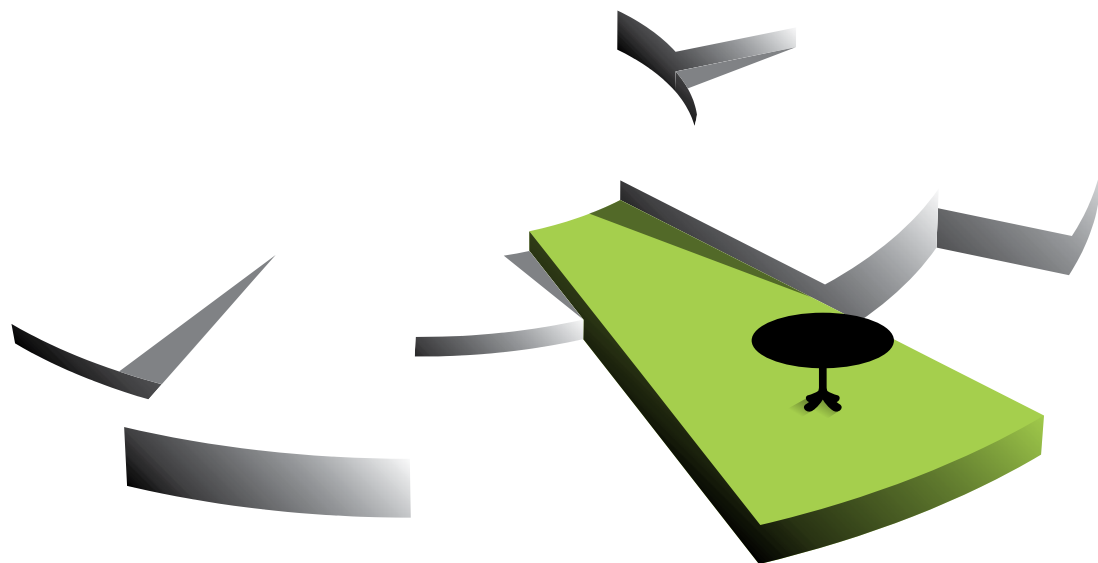
Jako konsultantka biznesowa skoncentrowana na identyfikowaniu potrzeb każdego z klientów oraz projektowaniu dla nich dedykowanych rozwiązań. Ponadto posiada długoletnią praktykę w obszarze zarządzania projektami oraz skutecznym budowaniem relacji z klientami na poziomie lokalnym i globalnym.

W ramach współpracy z klientami oraz partnerami biznesowymi, wspiera organizacje w budowaniu świadomości zróżnicowanych rozwiązań biznesowych dostępnych w szerokim wachlarzu usług TMF a następnie ich wdrażaniu przy współpracy z zespołem specjalistów. Podzieli się wiedzą i doświadczeniem w oparciu o aktualne trendy i potrzeby w zakresie budowania partnerskich relacji biznesowych.



## Podsumowania i wnioski

# Dyskusje stolikowe



### / Tematy:

- 1 i 6. Samotność lidera - slogan czy rzeczywistość?  
„Tylko ten nie popełnia błędów, kto nic nie robi”.
2. UPGRADE – Jak zarządzać relacjami w biznesie?
3. Emocje we współpracy zespołowej – jak skutecznie nimi zarządzać w relacjach i nie zwariować?
4. Moc relacji na LinkedIn
5. Tajemny składnik, czyli co zabezpiecza przed wypaleniem w wymagającej pracy
7. Jak budować relacje wewnątrz organizacji?

## Podsumowanie dyskusji stolikowych

# Temat 1 i 6.

## Samotność lidera – slogan czy rzeczywistość?

„Tylko ten nie popełnia błędów, kto nic nie robi”.

### Wnioski z dyskusji

Czy lider jest skazany na samotność czy jest z natury samotnikiem? Czy samotność jest wyborem lidera czy raczej nieodłącznym elementem bycia przywódcą? Jakie błędy popełnia lider, że czuje się samotny? Na te pytania poszukiwaliśmy odpowiedzi w burzliwej dyskusji połączonych stolików. Oto nasze najważniejsze wnioski:

#### / Dlaczego lider jest samotny?

Ponieważ przewodzi jednoosobowo, podejmuje ostateczne decyzje, ma pełną samodzielność w podejmowaniu decyzji ale też ponosi pełną odpowiedzialność za

swoje działanie i niedziałanie. Lider wie, że porażka zostanie przypisana jemu, a sukces będzie zasługą wielu.

Samotność lidera bierze się też ze zgody na bycie liderem przez osoby nieposiadające kompetencji liderek. Uznaliśmy, że kluczową kompetencją lidera jest wrodzona relacyjność, która chroni go przed samotnością. Czy można wypracować relacyjność? Słonia też można nauczyć tańczyć, ale lekkość słonia to nigdy nie będzie lekkość antylopy. ↴

Prowadząca dyskusję (1 z 2)



Anna  
Kowalik

/ HR Managerka, HR Specjalistka, Managerka projektów, trenerka prawa pracy.

Posiadam 15-letnie doświadczenia w obszarze stosowania prawa pracy jako pracownik, kierownik, trener. Pracowałam jako HR-owiec dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie, Centrum Onkologii Ziemi Lubelskiej w Lublinie, Stomatologicznego Centrum Klinicznego Uniwersytetu Medycznego w Lublinie i Regionalnego Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa w Lublinie. Jestem absolwentką m.in. politologii (UMCS) i prawa (EWSPA) oraz studiów podyplomowych z zarządzania zasobami ludzkimi (WSPA).





### / Siła stereotypu przywódcy

Zgodziliśmy się, że najczęściej spotykanym modelem zarządzania w polskich firmach jest model autorytarny, w którym silny przywódca decyduje jednoosobowo i nie pyta nikogo o zdanie, chyba że nie ma innego wyjścia.

Ten styl zarządzania ogranicza do minimum relacje międzyludzkie, buduje dystans, a także odgradza autorytarnego lidera od innych, skazując go na samotność. Ewidentnym przeciwieństwem samotnego

zarządzania jest model partycypacyjny, który angażując pracowników w rozwiązywanie problemów, buduje grupę i partnerstwo. Lider, który może podzielić się problemami i wyzwaniami z innymi nie jest sam. Im więcej partycypacji pracowników w zarządzaniu, tym mniejsza samotność lidera.

Może to wynikać także z tego, że wielu organizacjach Liderzy reprezentują pokolenia X, w którym stereotyp „szef ma zawsze rację” jest mocno zakorzeniony ↓

Prowadząca dyskusję (2 z 2)



Aneta  
Kozłowska

/ **Managerka projektów rozwojowych HR oraz właścicielka firmy szkoleniowej HR Consulting.**

Od ponad 10 lat planuję rozwój menedżerów. Przygotowałam i wdrożyłam ponad 70 dużych programów rozwojowych dla firm i organizacji. Współpracuję z gronem sprawdzonych trenerek i trenerów z wieloletnim doświadczeniem w pracy z biznesem. Wypracowałam proces, który pozwala efektywnie wspierać rozwój kadry menedżerskiej oraz cele biznesowe firmy.

Za swoje projekty odebrałam liczne nagrody i wyróżnienia w Polsce i za granicą: HR Innovator, EB Stars, Learning Technologies Awards.

w przekonaniach. „Przyzwolenie” takiego stereotypu tkwi także w sukcesach przeszłych czasów. Teraz na rynek wkracza pokolenie, dla którego praca sama w sobie nie jest najważniejsza, zatem zmiana sposobu zarządzania na partycypacyjny jest konieczna do sprawnego zarządzania zespołami. To relacje stają się kluczowe, które kształtować powinni liderzy.

### / **Samotność jest wyborem**

Uznaliśmy, że lider, ze względu na pełnioną rolę, w jakimś procencie zawsze będzie samotny, ale to od niego zależy co robi, aby samotnym nie być zawsze. Czy buduje relacje? Czy dba o relacje? Czy dba o własny rozwój i o rozwój osób z którymi pracuje? Czy potrafi skupić wokół siebie [AK1] ludzi, którzy kierują się podobnymi wartościami i stworzyć z nimi partnerskie relacje, budując w ten sposób grupę wsparcia dla siebie? Rozwiązaniem, które może w tym obszarze pomóc to inwestycja w rozwój kompetencji zespołu oraz budowanie grupy sukcesorów, którzy będą wsparciem Lidera.

### / **Błąd jest nauczycielem lidera**

Stwierdziliśmy, że podstawowym błędem lidera jest to, że on sam nie przyznaje się do błędów. Stereotyp - szef ma zawsze rację - sprawia, że trudno rozmawiać z nieomylną jednostką, zbliżyć się do niej. Błędem jest także brak przyzwolenia dla zespołu na



popelnianie błędów i karanie za błędy, bo opresyjne środowisko nie buduje autorytetu ale strach. Lider, który budzi strach jest daleko od ludzi i jest sam. Pierworodnym grzechem lidera jest też niewyciąganie wniosków z popełnionych błędów.

Podsumowując dyskusję byliśmy zgodni, że słowem kluczem, które buduje lidera jest samoświadomość,

rozumiana jako świadomość własnej osoby: mocnych stron i obszarów, w których niezbędne jest wsparcie zespołu oraz świadomość roli jaką pełni. Odwaga w przyznaniu się do błędu, pokazuje także bardziej „ludzka” twarz lidera, dzięki temu zbliża się do zespołu a jego samotność w roli się minimalizuje.

## Podsumowanie dyskusji stolikowych

# Temat 2.

## UPGRADE – Jak zarządzać relacjami w biznesie?

### Wnioski z dyskusji

W dyskusji wzięły udział 4 osoby, w tym osoba reprezentująca urząd pracy, dział HR i 2 osoby z organizacji biznesowych. Przebieg dyskusji i refleksji przebiegał dynamicznie. Nasza dyskusja to próba odpowiedzi na pojawiające się pytania w obszarze relacji w biznesie i zarządzania nimi.

Co nazywamy relacją i jakie są elementy ją konstituujące? Co jest ważne w relacjach i na czym je budujemy?

#### / Relacja potrzebuje do rozwoju

- Zaufania
- Czasu
- Budowania jej i podtrzymywania

Relację można zakończyć/zamrozić, ale jest to trudny proces, jeśli chcemy, aby została dobrze zakończona.

Relacja definiujemy przez takie cechy, jak: zaufanie, lubienie kogoś, wartości, nastawienie do ludzi, meta postawa, szacunek, profesjonalność, autentyczność.

#### / Relacja, a interakcja – próba zdefiniowania

Relacja bardziej nieformalna, spersonalizowana, bezpośrednia.

Interakcja – to relacja bardziej formalna, to pierwszy kontakt bez pogłębienia relacji, nawiązany formalnie.

Relacja formalna, można przejść na relację nieformalną, interpersonalną. ↓

Prowadząca dyskusję



Agnieszka  
Gąsior-Mazur

#### / Prezeska Stowarzyszenia Lubelski Klub Biznesu.

Wykładowczyni w Akademii Nauk Społecznych i Medycznych w Lublinie – Akademia Nauk Stosowanych.

Inicjatorka i założycielka największej w Polsce Wschodniej organizacji zrzeszającej przedsiębiorców działającej od 23 lat. Praktyczka w obszarze przedsiębiorczości. Pełniła funkcję członka zarządu w Szkole Bankowej w Sandomierzu, a następnie dyrektora Międzynarodowych Targów Lubelskich.

Prowadziła własną działalność gospodarczą, kierując firmą doradczo-konsultingową. Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

### **Jak utrzymać relacje?**

- autentyczne relacje - łatwo utrzymać je, bo są z serca, zbudowane na zaufaniu,
- dyplomatyczne relacje - stosowane w biznesie, w urzędach - trudniej, zbudowane są na ograniczonym zaufaniu.

### **/ Komu łatwiej budować relacje? Różnice osobowościowe i osobiste uwarunkowania. Akceptacja i tolerancja**

Ekstrawertykom łatwiej, bo mają potrzebę relacji, introwertykom trudniej - gorzej nawiązują kontakt i mają mniejszą potrzebę jego utrzymywania.

Są też osoby/pracownicy z różnymi dysfunkcjami, np. z chorobą Aspergera. Choroba ta mająca symptomy autyzmu nie musi dyskwalifikować tej osoby jak członka zespołu. Osoby z tym zespołem pracują m.in. w Dolinie Krzemowej (pozostają w swoim świecie, skupiają się na zadaniu, wykazują ponadprzeciętne zdolności).

Zauważamy większą potrzebę różnorodności w naszych zespołach i różne formy utrzymywania relacji.

### **/ Co wpłynęło na zmianę relacji i sposoby jej budowania?**

**Czynniki wnoszące wektory zmian sposobach budowania relacji:**

- pandemia,
- świat wirtualny, media społecznościowe,
- nowe pokolenie Y i Z,
- zarządzanie różnorodnością,
- sposoby komunikacji (język),
- różnorodność pokoleniowa (teraz na rynku są 4 pokolenia różniące się formą komunikacji, wartościami i umiejętnościami technologicznymi).

Pandemia wyjąłowała osoby, nastąpił regres kompetencji społecznych, zostało zachwiane poczucie bezpieczeństwa pracownika, wzrosło poczucie jego zagrożenia, nowe uwarunkowania nawiązywania relacji online.

Po pandemii pracownicy mają większą potrzebę small talku (rozmawiania o osobistych sprawach w pracy).

### **/ Nowe wyzwania w czasach popandemicznych dla liderów**

Lider jako osoba często inicjująca kontakty i budująca relacje musi bardziej diagnozować ludzi pod kątem psychologicznym, żeby ich aktywizować i angażować.

Pojawiły się nowe potrzeby, tj. egalitaryzm – równość, potrzeba sprawiedliwego traktowania osoby, docenie-

nia jej. Wazę są z koniecznością określenia KPI dla pracownika – rzeczowość i celowość pracy, jej sens, dopuszczenia wszystkich do tych samych kontekstów, liniowe zarządzanie (bez hierarchicznej struktury).

### **/ BIZNES – refleksje**

**Nie ma miejsca dla liderów bez inteligencji emocjonalnej.**

**Nie trywializować skryptów tylko je przebudowywać w nowe prototypy.**

**Dobre narzędzie to mentoring.**

Relacje są wymagające i potrzeba nad nimi pracować. Firmy konkurują ze sobą poprzez sposoby budowania i utrzymywania relacji. Relacje przekładają się na kulturę organizacyjną firmy, jako element przewagi rynkowej. Warto ją budować. Relacje ulegają zmianom w różnych kontekstach i uwarunkowaniach rynkowych, czy kulturowych. Refleksja nad relacją zaprasza nas do rozwoju. Nie ma dobrych relacji bez naszego rozwoju. Konieczny jest UPGRADE relacji by lepiej zarządzać nimi w biznesie?

## Podsumowanie dyskusji stolikowych

# Temat 3.

## Emocje we współpracy zespołowej – jak skutecznie nimi zarządzać w relacjach i nie zwariować?

### Wnioski z dyskusji

RW ramach rozmowy dotyczącej emocji we współpracy zespołowej pochylił się nad trzema głównymi tematami:

- **WYZWANIA**, jakich doświadczają uczestnicy w swoich codziennych sytuacjach zawodowych związane z emocjami.
- **SPOSOBY RADZENIA SOBIE** z tymi sytuacjami i rekomendowanie rozwiązań w tym zakresie.
- **BUDOWANIE ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ** w codzienności, by zapobiegać trudnościom emocjonalnym w relacjach z innymi ludźmi.

Wszyscy uczestnicy dyskusji chętnie podzielili się

różnymi WYZWANIAМИ związanymi z przeżywaniem emocji w kontekście współpracy zespołowej i relacji na linii przełożony podwładny lub między współpracownikami. Trudności zgłoszone przez uczestników dotyczyły różnych wymiarów, od kontroli własnych emocji w sytuacjach trudnych, przez radzenie sobie z przytłaczającymi emocjami innych ludzi, po ograniczenia wynikające z kontekstu sytuacyjnego lub organizacyjnego. Wspomniano o złości, lęku, zakopywaniu pod dywan niechcianych emocji lub tematów. Wskazywano również na różne trudności związane z: przyjmowaniem mogących nas przytłaczać emocji innych osób, poczuciem niezrozumienia, wpływem automatycznych procesów w reagowaniu oraz ↓

Prowadząca dyskusję



Małgorzata  
Torój

/ Dr n. hum. w dziedzinie  
psychologii, PCC ICF.

Od 20 lat, jako psycholożka i coach, zawodowo wspieram ludzi w rozwoju ich potencjału. Pomagam czuć się sobą w swoich rolach i jednocześnie otwierać na nowe wyzwania. Wzmacniam poczucie własnej wartości i mocy do działania, towarzysząc w odkrywaniu własnych talentów.

Pomagam w oczyszczaniu tego co zbędne, a tworzy balast w życiu z lekkością i w oparciu o swoją prawdę. Z wykształcenia jestem Doktorem Nauk Humanistycznych w dziedzinie psychologii oraz certyfikowanym coachem ICF na poziomie Professional Certified Coach (PCC), Erickson Certified Professional Coach (ECPC).





konieczności poukładania w sobie własnych stanów emocjonalnych.

Z perspektywy osoby prowadzącej podsumowując tę część dyskusji mogę stwierdzić, że to, co wydaje się niezbędne, to znormalizowanie tematu emocji w środowisku biznesowym, by zacząć je przyjmować, świadomie przeżywać i zacząć w sposób otwarty o nich rozmawiać bez lęku przed oceną lub wstydem. To, co niewyrażone może na nas działać w sposób podświadomy i automatyczny, więc trudno się tym zająć w odpowiedni sposób.

Drugim diskutowanym zagadnieniem była kwestia RADZENIA SOBIE. Uczestnicy chętnie dzielili się swoimi pomysłami na radzenie sobie z emocjami. Tu również można zauważyć różne kategorie pomysłów na wsparcie siebie w przeżywaniu własnych emocji. Po pierwsze, zdaniem dyskutantów, ważne było wyrażanie emocji i świadome przyglądanie się im pod kątem źródeł i powodów ich powstawania. Jedną z trudniejszych do przyjęcia emocji jest złość. Dzielenie się z innymi, najlepiej przyjaciółmi, tym, co się przeżywa może być pomocne, ale też, gdy to konieczne, pożyteczne jest skorzystanie ze wsparcia specjalisty. Drugim ważnym sposobem jest podkreślenie, by tematy emocjonalne poruszać w relacji ↓



1 na 1, a także uważać na język, w którym się o nich mówi. Dodatkowo uczestnicy wskazali, że ważne jest okazanie akceptacji wobec emocji innych ludzi. Szczególnie w środowisku biznesowym ważne jest pozwienie sobie na nie bycie perfekcyjnym i na popełnianie błędów. Zdaniem uczestników trzeba też uważać na niepozwalanie sobie na zbyt długie tkwienie w trudnych stanach emocjonalnych, a sposobem na to może być przekierowanie uwagi ku rozwiązaniu sytuacji trudnej ze szczególnym skupieniem na tych sposobach radzenia sobie, na które mamy wpływ, zaś odpuszczenie tych, na które wpływu nie mamy. Najważniejszą wskazówką podsumowującą temat radzenia sobie, jest pozwienie sobie na bycie osobą emocjonalną jednocześnie pilnując głębokości wchodzenia w emocje innych osób.

Trzecim poruszonym tematem była kwestia budowania własnej ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ. Wszyscy dyskutanci podzielili się swoimi sposobami na wzmacnianie siebie szczególnie w czasie napięć. Do sposobów proponowanych należą te, które związane są w pierwszej kolejności z kontaktem z naturą. Pośród nich uczestnicy wymieniali: naturoterapię, chodzenie boso po trawie, galopowanie konno, obserwowanie natury jako mikrokosmosu w odniesieniu do wielkości wszechświata, przebywanie w ciszy (zatrzymanie) i dawanie sobie małych przyjemności podkreślających to, że jesteśmy dla siebie ważni (np. ekologiczna kąpiel, słuchanie muzyki). Drugim wymiarem budowania

odporności zauważonym przez uczestników dyskusji było dbanie o budowanie więzi. Uczestnicy podkreślali rolę przyjaciół, budowania wspólnot, troski o relacje rodzinne. Ważne przy tym jest, by budowane więzi oparte były na wspólnych wartościach. Podkreślano przy tym rolę konieczności proszenia o pomoc bez poczucia wstydu i oceny siebie, zwłaszcza w sytuacji, gdy sami przestajemy sobie radzić z naszymi emocjami. Wysłuchanie alternatywnych perspektyw patrzenia na sytuację może pomóc w widzeniu danej sytuacji w odpowiednim dystansie. Wzmacniając relacje w biznesie ważne jest, by tworzyć w zespole akceptującą przestrzeń do tego, by w sposób otwarty mówić o emocjach i dzielić się tym, co każdy w sobie nosi. Tak, by nie było konieczności zamykania trudnych doświadczeń pod dywan.

Dobrym podsumowaniem całości dyskusji dotyczącej radzenia sobie z emocjami w relacjach biznesowych może być odniesienie się do triady Rogersowskiej. Rogers zwracał uwagę na to, że pomocne w przeżywaniu emocji i radzeniu sobie z nimi jest okazywanie przez osobę słuchającą empatii, akceptacji i autentyczności. Dlatego myślę, że moi dyskutanci zgodziliby się z zaproszeniem nas wszystkich do okazywania sobie tych cech na co dzień we wspólnych rozmowach, budowaniu relacji i wspólnym dochodzeniu do rozwiązań sytuacji trudnych. A ważna przy tym jest troska o bycie spójnym wewnątrz. Czy skorzystamy z tego zaproszenia?



## Podsumowanie dyskusji stolikowych

# Temat 4.

## Moc relacji na LinkedIn

### Wnioski z dyskusji

Powszechność cyfrowych narzędzi do komunikacji zmieniła reguły nawiązywania relacji, dlatego warto zrozumieć znaczenie budowania autentycznych i silnych relacji za pośrednictwem mediów społecznościowych, zwłaszcza na takiej biznesowej platformie jak LinkedIn. Niezależnie od roli – czy to kandydat do pracy, właściciel firmy, rekruter, czy ekspert w danej specjalizacji – wszyscy mamy na wyciągnięcie ręki kontakty, które mogą przekształcić się w nową pracę, projekt czy klienta. Warunkiem sukcesu jest jednak zbudowanie relacji opartych na zaufaniu, wzajemności i życzliwości.

Często zastanawiamy się, dlaczego kontakty z LinkedIn nie przekształcają się w klientów, czy nowe partnerstwa. Mimo posiadania setek połączeń, nie zawsze udaje się osiągnąć coś produktywnego czy

zyskowego. Sekret tkwi w tym, że LinkedIn jest najbardziej efektywny, gdy wykorzystujemy go jako platformę do budowania relacji, a nie tylko zbierania nazwisk. Do dyskusji przy stole na ten temat przyłączyły się Marzena, Agnieszka, Edyta, Justyna i Anna, każda z innymi doświadczeniami i odczuciami, co do „Mocy relacji na LinkedIn”. Połączyła nas potrzeba pogłębienia wiedzy, dlaczego i jak budować te relacje.

Rozmowa rozpoczęła się od pytania „dlaczego warto budować relacje”, skupiając się na korzyściach, jakie relacje na LinkedIn mogą wnieść w naszą karierę i biznes. Uczestniczki dyskusji dzieliły się swoimi doświadczeniami: dla jednej z nich LinkedIn był miejscem, gdzie znalazła pracę stworzoną specjalnie dla niej, druga rozmówczyni opowiadała o otrzymywaniu ↓

Prowadząca dyskusję



Marta  
Szymańska-  
Jarosz

/ Projektantka kariery,  
konsultantka LinkedIn.

Od ponad 10 lat jako specjalistka ds. komunikacji i promocji w Biurze Karier KUL realizuje projekty dotyczące planowania kariery i przedsiębiorczości. Współpracuje ze środowiskiem akademickim i otoczeniem zewnętrznym. Łączy ze sobą dwa światy: młodych ludzi wchodzących na rynek pracy z pracodawcami poszukującymi kandydatów o określonych kompetencjach.

Wielka entuzjastka wykorzystania platformy LinkedIn w budowaniu marki osobistej. Pomaga w procesie opracowania profilu osobistego na LinkedIn osobom indywidualnym i zespołom.



rekomendacji i poleceń od klientów, które otwierały drzwi do nowych współprac. Jeszcze jedna z uczestniczek podkreślała znaczenie dzielenia się ekspercką wiedzą i budowania reputacji jako profesjonalisty, gotowego do rozwiązania wyzwań.

Wszystkie te doświadczenia łączył jeden fakt – to relacje z ludźmi prowadzą do wzajemności w postaci poleceń, współpracy i wsparcia w różnych inicjatywach. Klienci i partnerzy biznesowi są świadomi, dobrze poinformowani i mają wiele opcji do wyboru. Co przyciągnie ich do coacha A, zamiast do coacha B?

Może to brzmieć jak slogan, ale ludzie robią interesy z tymi, których znają, lubią i którym ufają. Wybiorą osobę, z którą mieli przestrzeń, okazję do zbudowania relacji.

W drugiej części dyskusji skupiliśmy się na wymianie praktyk i strategii w zakresie nawiązywania kontaktu i utrzymywania długoterminowych relacji na LinkedIn. Właściciele firm, HRowcy i osoby odpowiedzialne za rozwój biznesu muszą pamiętać, że prawdziwe wyniki są efektem rzeczywistych interakcji. Jakie działania należy podejmować, aby zyskać zaufanie i sympatię odbiorców?

Określiłyśmy kilka dobrych praktyk dotyczących budowania relacji „z mocą” na LinkedIn:

- Personalizacja i kontekstualizacja: wysyłając zaproszenia do sieci, warto napisać krótką notatkę, wyjaśniając kontekst i powód nawiązania kontaktu. Już na tym etapie zapisujemy się w pamięci odbiorcy.

- Dzielenie się wiedzą i ekspertyzą: regularne publikowanie wartościowych treści, które pokazują praktyczną wiedzę i doświadczenie, buduje reputację jako eksperta w danej dziedzinie.
- Aktywność i interakcje: relacje pod postami, komentowanie publikacji, udostępnianie treści innych, które pokazują, że doceniamy twórcę, pokazujemy swoje zaangażowanie, to zdecydowanie buduje zaufanie wśród kontaktów.
- Wzajemność w relacjach: zamiast skupiać się na tym, co możesz otrzymać, warto zastanowić się, co możesz zaoferować - swoją wiedzę, wsparcie, czy polecenie.

Relacje na LinkedIn wydają się proste - kliknij „nawiąż kontakt” i już jesteśmy znajomymi. Jednak prawdziwe relacje wymagają więcej niż tylko kliknięcia. Po pierwszym połączeniu ważne jest, aby kontynuować rozmowę i budować relację, skupiając się na drugiej osobie, a nie na sobie. Badania LinkedIn pokazują, że osoby, które aktywnie budują relacje, mają większe szanse na sukces zawodowy.

Taka postawa, gdzie obie strony dążą do wspierania się nawzajem, tworzy prawdziwe relacje, nawet jeśli dzieje się to online.

## Podsumowanie dyskusji stolikowych

# Temat 5.

## Tajemny składnik, czyli co zabezpiecza przed wypaleniem w wymagającej pracy

### Wnioski z dyskusji

Wszystkie biorące udział w dyskusji osoby podzieliły zdanie, że wypalenie zawodowe śmiało można nazwać światową pandemią.

Dane sprzed covid mówiły o tym, że niemal co trzeci pracownik czuł czy czuje się przeciążony stresem w pracy, co wyraźnie wskazuje na ryzyko wypalenia. Okres covidowy tyllko pogorszył sytuację. Odizolowanie, pozbawienie często możliwości bezpośrednich kontaktów, lęk, zmiany gospodarcze a potem wojna wpłynęły bardzo negatywnie na kondycję psychiczną w ogóle, a na wskaźnik wypalenia w szczególności.

Zgodziłyśmy się też co do tezy, że wypalenia zawodowe nie można rozpatrywać w izolacji od innych

aspektów życia. Dotyka ono integralnie całego człowieka i ma wpływ na jego funkcjonowanie także poza środowiskiem pracy. Wyczerpanie stresem - bo tak najogólniej można nazwać stan wypalenie - rzutuje na funkcjonowanie społeczne w rodzinie i wśród przyjaciół czy znajomych. Poczucie niezrozumienia, wyobcowania i niechęć do podejmowania inicjatywy prowadzi do coraz większego osamotnienia w ogóle. Towarzyszące temu przekonanie o braku wpływu na rzeczywistość, deprecjonowanie swoich osiągnięć dotychczasowych i narastający lęk przed jakimkolwiek działaniem z dnia na dzień pogarsza fatalne samopoczucie i może prowadzić w bardzo szybkim tempie do depresji w pełnym klinicznym obrazie. Dlatego wyjątkowo ważne jest zwracanie ↓

Prowadząca dyskusję



Agnieszka  
Karłowicz

**Doświadczona menadżerka zarządzająca zespołami sprzedażowymi i usługowymi w ogólnopolskich strukturach dużych firm.**

Dyrektorka HR, konsultantka, trenerka, doradczyni. Od wielu lat aktywnie pracująca nad zagadnieniem ryzyk i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu oraz sposobów wzmacniania zaangażowania pracowników z poszanowaniem ich wewnętrznych zasobów.

Certyfikowana konsultantka badań psychometrycznych DISC D3 posługująca się tym narzędziem w pracy nad rozwojem potencjału ludzi i zespołów.



uwagi i pielęgnowanie wartościowych, opartych na zaufaniu relacji zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim. Tylko wsparcie osób z najbliższego otoczenia, ich niosące poczucie bezpieczeństwa zainteresowanie, zwykła, ciepła obecność, proste gesty, a czasem głęboka i szczerza rozmowa mogą skutecznie przeciwdziałać już w pierwszym okresie powstawania ryzyka wypalenia.

Relacje wzmacniane na co dzień prostymi, ludzkimi gestami, jak wspólna kawa, pamięć o drobiazgach, zainteresowanie i wymiana myśli, czasem przytulenie czy uścisk ręki to są maleńkie kuleczki w słoiku zaufania. Wypełniane nimi pomału z dnia na dzień stanowi nasz zapas pozytywnej myśli i podtrzymującej energii na okresy kryzysu, które w życiu każdego z nas przychodzą.

Wzajemna troska w różnych wymiarach, troska o samego siebie jako holistycznie traktowanego „najlepszego przyjaciela”, któremu winniśmy zainteresowanie i czas, dla ducha, ciała, dla rozwoju osobistego jest swoistą inwestycją i kartą ubezpieczeniową na całe życie.

Ta konkluzja powstała w oparciu o wiele historii, któreśmy sobie w stolikowej rozmowie nawzajem przywołały. Również nasze osobiste historie.



## Podsumowanie dyskusji stolikowych

# Temat 7.

## Jak budować relacje wewnątrz organizacji?

Strefa dyskusyjna

Prowadzący dyskusję



Michał  
Nowakowski

/ **Coach, Mentor, Trener,  
Manager.**

Na relacje patrzy w różny sposób – inaczej na te potrzebne jemu do prowadzenia zespołów, inaczej na te do realizacji procesów mentoringowych, coachingowych. Dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem pracując zarówno z liderami, którzy zaczynają swoją przygodę managerską, jak i tymi, którzy są na poziomie CxO. Założyciel Fireflies, firmy oferującej produkty rozwijające organizacje, liderów i ich zespoły gdzie praca na RELACJACH stanowi, jeden z fundamentów. Firmy, która w ramach działalności ESG prowadzi jedyny w Polsce program mentoringowy łączący biznes z osobami z niepełnosprawnościami (#WłączUważność).

### Wnioski z dyskusji

Przy stoliku rozmawialiśmy w gronie: Beata, Karolina i Michał (moderujący rozmowę). Usiedliśmy, aby porozmawiać o tym, jak w strukturalny sposób podejść do budowy relacji wewnątrz organizacji.

#### W kilku słowach o tym, co wyszło nam z rozmowy:

- Może to oczywiste, ale zaczynamy od sprawdzenia jak ważna w organizacji jest kultura oparta na relacjach.
- Przyglądamy się temu, jaka jest świadomość relacji panujących w organizacji.

Gdy tę wiedzę mamy jako managerowie lub osoby odpowiedzialne za obszary HR to możemy budować aktywności wpływające na relacje wewnątrz organizacji.

#### Jakie to mogą być aktywności?

- Wszelkiego rodzaju warsztaty, na których pracownicy bliżej się poznają (na początek mogą być te oparte na różnicach charakteru - Jungu, czy Hartmanie, czyli kolorujemy nasze zespoły 😊). Tylko wówczas będziemy mogli w strukturalny sposób zadbać o budowę kultury opartej na zaufaniu - cechy tak ważnej w modelu Lencioniego.
- Budowa programów wspólnego rozwoju / edukacji pracowników. Wspólny „ból” nauki wpływa bardzo pozytywnie na relacje w zespole.
- Stawiamy na procesy Mentoringu, które z jednej



strony budują relacje w parze mentoringowej, a z drugiej mogą zmienić sposób pracy managerów na bardziej relacyjny.

- Organizujemy akcje CSRowe, bo wspólne pozytywne emocje są dobrą pożywką dla zdrowych i silnych relacji w organizacji.

Ważne są też te relacje, które budują się „samoczynnie”, dlatego powinniśmy zapewnić optymalne miejsca „socjalne”, gdzie osoby będą mogły spotykać się na wspólne śniadania, kawę, czy herbatę.

Ze spotkania zabraliśmy pamięć: o istocie relacji, o tym, aby zadbać o świadomość managerów oraz aby pamiętać, że budowa relacji wymaga ekspozycji i czasu.





Partner Strategiczny

Partnerzy Główni

Organizator

Partnerzy Lokalni

9 listopada 2023, Lublin



Po cotygodniowe inspiracje zapraszam  
Cię do słuchania i oglądania kolejnych  
odcinków rozmów regeneracyjnych.  
Co tydzień w piątek nowa rozmowa, nowy  
gość, nowy, temat!

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



