

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie _____	7
Rozdział 1. Świat, który się zmienia, i my w nim _____	13
Rozdział 2. Jak dobrze znam siebie? _____	23
Rozdział 3. Jak zarządzać sobą? _____	97
Rozdział 4. Jak zarządzać relacjami z innymi? _____	169
Rozdział 5. Jak pracować wolniej, ale mądrze? _____	191
Zakończenie. Twoje podsumowanie. Twój początek _____	229
Bibliografia _____	237

WPROWADZENIE

Nie czekaj na idealny moment – on nigdy nie nadejdzie.

Zaczynij teraz.

Brené Brown

Od blisko 20 lat pracuję zawodowo. Zawsze lubiłam to robić. Nie jestem osobą, która tylko odlicza godziny do wyjścia z biura i odbija kartę. Lubię to, co robię. Lubię tworzyć rzeczywistość wokół siebie. Lubię ludzi. Ale – przyznaję – byłam pracoholiczką. Doświadczyłam wypalenia zawodowego, frustracji związanych z nadmiarem obowiązków, relacjami w pracy, firmową polityką.

Jeden dzień mocno utkwił mi w pamięci: mój tata przyjechał do mnie na weekend w odwiedziny. Mogliśmy spędzić razem czas, pójść do kina, porozmawiać. Ale ja wybrałam coś innego. Siedziałam w jednej z warszawskich kawiarni nad raportami, kiedy on oglądał film. Tata już nie żyje. I dziś, patrząc z tej perspektywy, pytam siebie: czy było warto tak się poświęcać dla pracy? Oczywiście, że nie.

Pracowałam dużo. Miałam poczucie, że jestem niezastąpiona, choć kiedy zaszłam w ciążę, szybko przekonałam się, że to złudne przeświadczenie. Wypalałam się, myśląc bardziej

o innych niż o sobie. Droga, którą przesłama, nauczyła mnie skupienia na sobie – **kształtowania** ścieżki życiowej skoncentrowanej na moich potrzebach, ale z poszanowaniem tego, co ważne dla innych.

Praca może nad nami zapanować, jeśli nie mamy świadomości, dokąd zmierzamy i co jest dla nas naprawdę ważne. Możemy wpaść w wir zadań, oczekiwań i presji, gubiąc po drodze sens tego, co robimy. **Slow work** to podejście, które pozwala nam spojrzeć na pracę inaczej – nie jako na obowiązek narzucony przez okoliczności, ale jako świadomy wybór.

Ta książka ma pomóc ci zrozumieć, czego naprawdę oczekujesz od pracy. Po co pracujesz? Co daje ci satysfakcję? Jakie masz zasoby i jak możesz je lepiej wykorzystywać? **Slow work** to sposób na to, żebyś to ty panował nad pracą, a nie ona nad tobą.

Czym jest slow work?

Slow work to świadome kształtowanie drogi zawodowej z uważnością na siebie. To znajomość własnych celów, zasobów, motywatorów, sposobów zarządzania energią, ale też swoich ograniczeń. To świadomość, która pomaga nam podejmować decyzje, inicjatywy i działania, które nam służą, i jednocześnie próbować ograniczyć to, co nie jest dla nas dobre.

Slow work to również **jakość ponad ilość**. To skupienie się na tym, co dla nas najważniejsze. To esencjonalizm

w realizacji siebie. **To nie egoizm.** Tak jak organizacje mają swoje strategie działania, tak slow work jest naszą wewnętrzną polityką prowadzenia swojej drogi zawodowej. To skupienie na sobie w obszarze zawodowym. Przecież większość z nas nie chce już tylko przelewów na konto. Spędzamy w pracy ogromną część życia, wracamy zmęczeni, często bez sił na inne aktywności. W moim odczuciu **świadome kształtowanie swojej drogi zawodowej to już nie tylko wybór, to wręcz powinność.**

Oczywiście nie na wszystko mamy wpływ. Zapewne nie odnajdziemy idealnie dopasowanej do nas ścieżki zawodowej. Slow work nie uchroni nas przed frustracją związaną z decyzjami firmy, zachowaniami innych czy zadaniami, które nas nie interesują. Ale takie skupienie się na sobie pozwala **wziąć odpowiedzialność za swoje życie, również zawodowe.** Pomaga ochronić siebie, kiedy wiemy, co nam służy, a co nie. Pozwala znaleźć balans między życiem prywatnym a pracą. Umożliwia podejmowanie decyzji zawodowych, prowadzenie rozmów z przełożonymi, współpracownikami, proponowanie zmian, podejmowanie inicjatyw, które pomagają tworzyć przyjazne dla nas i bardziej satysfakcjonujące miejsce pracy.

Slow work pojawił się w moim życiu jako **potrzeba bardziej zrównoważonego funkcjonowania** – takiego, gdzie jest przestrzeń nie tylko na pracę, lecz także na życie po niej: na rodzinę, hobby. Wynikał również z potrzeby prowadzenia jakościowego, świadomego życia, nie przypadkowego. Nie chcę,

aby toczyło się ono od piątku wieczór do niedzieli wieczór oraz podczas urlopów. Moje życie jest też w pracy.

Dlaczego potrzebujemy zmiany podejścia do pracy?

Dzisiejszy świat pracy to ciągła zmienność i nieprzewidywalność wynikające na przykład z rozwoju sztucznej inteligencji (AI, *artificial intelligence*). Presja na produktywność, natłok zadań, ogromna ilość informacji i ciągła dostępność niemal dwadzieścia cztery godziny na dobę prowadzą do przeciążenia i wypalenia zawodowego. Coraz częściej czujemy się zmęczeni, zestresowani i przytłoczeni. Poza tym niepewność otaczającego nas świata – skutki pandemii, konflikty zbrojne, zmiany klimatyczne i poczucie braku wpływu na to, co się dzieje wokół – wywołuje lęk, który dodatkowo nas obciąża.

Pracujemy coraz więcej, ale czy naprawdę osiągamy więcej? Wielozadaniowość sprawia, że nasza koncentracja spada, a ciągła gonitwa za wynikami, bez regularnych przerw, odbija się na naszym zdrowiu psychicznym i fizycznym. W efekcie wielu ludzi zaczyna gubić sens tego, co robi – praca przestaje dawać satysfakcję, a staje się wyłącznie obowiązkiem i powodem do frustracji.

To właśnie dlatego potrzebujemy zmiany. Potrzebujemy nowego podejścia do pracy, które pozwoli nam działać skuteczniej, ale bez wyniszczającego tempa.

Slow work a slow life

Slow work jest częścią szerszego ruchu o nazwie **slow life**, który zachęca do świadomego i zrównoważonego życia. W slow life chodzi o zwolnienie tempa, uważność, jakość ponad ilość, skupienie się na tym, co naprawdę ważne, celebrowanie chwili i dbanie o siebie. **Slow work przenosi te wartości na grunt zawodowy.**

Stajemy się coraz bardziej świadomi w różnych obszarach życia – rozważnie wybieramy żywność i ubrania, odczuwamy odpowiedzialność obywatelską, interesujemy się medytacją, mindfulness czy właśnie ideą slow life. **Świadome kształtowanie ścieżki zawodowej jest naturalnym krokiem w stronę bardziej uważnego życia.** Coraz bardziej zależy nam na tym, **by to, co robimy, miało sens i było zgodne z naszymi wartościami.** Zamiast podporządkowywać życie zawodowe wynikom, możemy **szukać sposobów, by praca wspierała nasz rozwój, a nie odbierała nam energię.** Slow work to świadome podejście, które pomaga znaleźć równowagę między obowiązkami a życiem osobistym.

Dlaczego powstała ta książka?

Chciałabym podzielić się z tobą tym, co udało mi się wypracować dzięki własnym doświadczeniom, pracy coachingowej i warsztatowej, towarzyszeniu moim klientkom i klientom

Slow work. Jak pracować mniej i mądrzej

podczas ich transformacji drogi zawodowej, wieloletniej praktyce w HR oraz wykształceniu coachingowo-psychologicznemu. Mam nadzieję, że to pomoże ci skrócić drogę, która mnie zajęła kilkanaście lat.

Nie warto zanurzać się w bierności – warto wziąć odpowiedzialność za siebie i odważyć się, choć czasem z lękiem, podejmować inicjatywy, które prowadzą do lepszego życia. Bo przecież droga zawodowa to też kawałek naszej egzystencji.

Chcę, aby ta książka pozwoliła ci zidentyfikować własne zasoby i cele zawodowe. Ten poradnik to nie tylko teoria – znajdziesz w nim praktyczne narzędzia i ćwiczenia, które pomogą ci lepiej zarządzać swoją pracą, tak aby to ona służyła tobie, a nie odwrotnie.

Czas na zmianę. **Gotowy?**

Rozdział 1

ŚWIAT, KTÓRY SIĘ ZMIENIA, I MY W NIM

*Nie możemy zmienić kierunku wiatru, ale możemy ustawić
żagle tak, by zawsze dotrzeć do celu.*

Jimmy Dean

Urodziłam się w latach osiemdziesiątych, kiedy w domach nie było jeszcze komputerów ani internetu (do tej pory moje dzieci nie mogą w to uwierzyć). Pamiętam, jak mój kuzyn Adam ekscytował się, że niedługo będzie miał dostęp do sieci – mówił, że to połączenie z całym światem. Trudno było mi sobie wyobrazić tę niewidzialną sieć. Mój pierwszy telefon? Nokia wielkości cegły, na której z zapartym tchem grałam w *Snake'a*. Wieczorami razem z siostrami testowałyśmy wytrzymałość joysticków, grając do późnej nocy na Atari. A sobotnie poranki zaczynały się od kultowego *Walt Disney przedstawia*. Dopiero po seansie zabieraliśmy się za sprząatanie domu.

W tamtym świecie rzeczywistość z bajki *Jetsonowie* wydawała się kompletną abstrakcją. Tam auta latały, roboty

sprzątały domy, a ludzie rozmawiali przez ekrany. To była fantazja i pewnie niewielu wierzyło, że kiedyś świat może tak wyglądać. A jednak...

Dziś technologia pędzi w niesamowitym tempie. Sztuczna inteligencja, praca zdalna, big data, automatyzacja. Ale jednocześnie przyszło nam żyć w epoce globalnej niestabilności: kryzysów gospodarczych, politycznych, konfliktów międzynarodowych, zmian klimatycznych i wszechobecnych fake newsów. To wszystko rodzi chaos, lęk, niepewność. Jak nadążyć za światem, który zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej?

VUCA i BANI – jak radzić sobie w świecie pełnym niepewności

Czym jest VUCA? To termin z 1987 roku, który miał opisywać świat po zimnej wojnie. Jest akronimem od angielskich wyrazów:

- ✓ **Volatility (zmienność)** – nic nie jest stabilne, rzeczywistość zmienia się dynamicznie.
- ✓ **Uncertainty (niepewność)** – przyszłość jest trudna do przewidzenia, nic nie jest pewne.
- ✓ **Complexity (złożoność)** – świat jest coraz bardziej skomplikowany, trudny do zrozumienia.
- ✓ **Ambiguity (niejednoznaczność)** – nie ma już prostych odpowiedzi, a rozwiązania nie są oczywiste.

Termin VUCA został wprowadzony przez amerykańską uczelnię wojskową U.S. Army War College w odpowiedzi na zmieniający się świat. Miał pomóc liderom zrozumieć nowe wyzwania strategiczne i operacyjne w niestabilnej rzeczywistości. Początkowo stosowano go w wojsku i analizach geopolitycznych, jednak z czasem pojęcie to zaadaptował świat biznesu, zarządzania i edukacji. Tam służyło do opisywania trudnych, dynamicznych i nieprzewidywalnych warunków działania organizacji.

Koncepcja VUCA jest nadal aktualna, a dziś nawet bardziej niż kiedyś. Pandemia COVID-19, kryzysy klimatyczne, wojny i gwałtowny rozwój technologii (choćby wcześniej wspomnianej sztucznej inteligencji) sprawiają, że świat pozostaje niezwykle zmienny, niepewny, złożony i niejednoznaczny.

W ostatnich latach pojawiła się jednak zupełnie nowa koncepcja – BANI, która ma lepiej oddawać charakter współczesnych wyzwań.

Termin **BANI** wskazuje, że nasz świat stał się:

- ✓ **Brittle (kruchy)** – jedno wydarzenie może zachwiać całą gospodarką, systemem, naszą codziennością, na przykład wygrana Donalda Trumpa w wyborach prezydenckich w USA przełożyła się na sytuację na całym świecie.
- ✓ **Anxious (niespokojny)** – żyjemy w ciągłym napięciu, niepewności, ponieważ nie mamy wpływu na to, co dzieje się w otoczeniu geopolitycznym.

- ✓ **Non-linear (nieliniowy)** – przyczyny i skutki wydarzeń przestały być oczywiste i łatwo przewidywalne. Jedna decyzja może mieć masę nieoczekiwanych konsekwencji.
- ✓ **Incomprehensible (niezrozumiały)** – świat stał się tak skomplikowany, że czasami trudno nam za nim nadążyć. Przykładem może być złożoność działania sztucznej inteligencji, której procesów często nie jesteśmy w stanie w pełni pojąć.

Jak sobie z tym radzić? Jak odnaleźć się w rzeczywistości, która nie daje nam stabilnych fundamentów? To pytania, które zadajemy sobie coraz częściej. Hasła takie jak VUCA i BANI to nie tylko teoretyczne modele – one realnie wpływają na nasze codzienne życie, decyzje, emocje i poczucie bezpieczeństwa. W tym chaosie łatwo się pogubić. Próbujemy kontrolować to, co i tak wymyka się spod kontroli, albo poddajemy się lękowi. Dlatego coraz częściej mówi się o potrzebie spowolnienia, zatrzymania się i życia (a także pracy) w zgodzie ze sobą. Coraz więcej osób sięga po ideę slow work, bo w obliczu niepewności nie chodzi już o to, by działać szybciej i więcej, ale by działać mądrzej, uważniej i zgodnie ze swoimi wartościami. To także sposób, by przekierować uwagę z tego, czego nie możemy kontrolować, na to, na co mamy realny wpływ, czyli na siebie.

Właśnie dlatego pierwszym krokiem do bardziej świadomej drogi zawodowej nie powinna być walka z tą rzeczywistością

czy przyspieszenie, ale **zatrzymanie się i akceptacja**. Pogodzenie się z tym, że tak właśnie wygląda świat, w którym żyjemy. Akceptacja tego, że życie nie zawsze idzie zgodnie z planem, że nie wszystko możemy kontrolować, a trudności, które napotykamy, są naturalną częścią naszej drogi. W świecie, który wciąż się zmienia, trudno uniknąć chaosu. Prawdziwa moc leży jednak w tym, by zaakceptować te zmiany i przyjąć, że to właśnie one tworzą nasze doświadczenie.

Nie chodzi o poddanie się, ale o znalezienie spokoju wśród niepewności. Dzięki tej akceptacji zaczynamy żyć bez oporu, ale z otwartością na to, co przychodzi. Wtedy łatwiej jest działać, bo godzimy się na to, co się dzieje, zamiast walczyć z tym, czego nie możemy zmienić.

Odpowiedzialność za to, na co mamy wpływ

Nie mamy wpływu na wszystko. Nie możemy zatrzymać zmian klimatycznych, kryzysów migracyjnych czy rozwoju AI. Akceptując tę rzeczywistość wokół nas, możemy jednak skupić się na tym, co zależy od nas – na naszym podejściu do życia i pracy, naszym rozwoju, naszych decyzjach.

Rynek pracy zmienia się na naszych oczach – niektóre zawody znikną, ale pojawią się zupełnie nowe. Możliwości jest teraz więcej niż kiedykolwiek wcześniej: rozwój technologii, praca zdalna z dowolnego miejsca na świecie, a do tego rosnący trend gig economy. Zamiast więc martwić się o przyszłość, warto zacząć świadomie ją kształtować – szukać elastycznych

rozwiązań, które odpowiadają naszym potrzebom, i budować swoją zawodową niezależność krok po kroku. To moment, by zapytać siebie: czy chcę dryfować z prądem wydarzeń, czy świadomie wybierać swoją drogę?

Gig economy to model pracy, w którym zamiast poświęcać się jednej stałej pracy, bierzesz krótkoterminowe zlecenia, projekty i współpracujesz na zasadzie freelancingu czy niezależnych kontraktów. W tym systemie masz ogromną swobodę: możesz pracować, skąd chcesz, wybierać projekty, które cię interesują, i łączyć różne źródła dochodu. Z jednej strony daje ci to pełną kontrolę nad czasem i rodzajem pracy. Z drugiej – wiąże się z wyzwaniem: brakiem stabilności, koniecznością kontrolowania finansów i czasu na własną rękę oraz dużą odpowiedzialnością za rozwój swoich umiejętności.

Często tkwimy w roli ofiary okoliczności, ludzi, sytuacji. A przecież to, gdzie jesteśmy, jest efektem naszych decyzji. Kiedy naprawdę bierzemy **odpowiedzialność**, przestajemy obwiniać. Zaczynamy działać. Odzyskujemy moc.

Aby jednak ta odpowiedzialność miała sens, potrzebna jest **świadomość kierunku**. Po co to wszystko? Co mnie napędza? Do czego zmierzam? Odpowiedzialność nie jest celem samym w sobie; jest narzędziem, które pomaga nam świadomie i odważnie kształtować swoje życie zgodnie z naszymi wartościami i marzeniami. To dopiero wtedy staje się drogą – autentyczną, nieprzypadkową, naszą.

Świadomość siebie – odpowiedź na chaos i niepewność

W świecie ciągłych zmian to **świadomość siebie** staje się jednym z najważniejszych zasobów. Kim jestem? Jakie są moje wartości, mocne strony, talenty, potrzeby? Co mnie wspiera, a co osłabia? Bez tej wiedzy łatwo się pogubić. Łatwo wpaść w tryb działania na autopilocie: spełniasz cudze oczekiwania i realizujesz cele, które wcale nie są twoje.

Świadomość siebie to także umiejętność zarządzania sobą: swoją energią, emocjami, czasem, priorytetami. To wewnętrzne zarządzanie pozwala nie tylko przetrwać, lecz także rozwijać się i działać w zgodzie ze sobą nawet w nieprzewidywalnym świecie.

Im lepiej znamy siebie, tym trafniejsze decyzje podejmujemy zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Nasze wybory stają się bardziej spójne, autentyczne i efektywne.

Czym jest dyscyplina z czułością?

Kiedy już zaakceptujemy rzeczywistość i weźmiemy odpowiedzialność za świadome kształtowanie naszej drogi zawodowej, potrzebujemy dyscypliny. Ale nie tej twardej, surowej, tylko opartej na miłości i szacunku do siebie.

To dyscyplina, która polega na trzymaniu się siebie. Na uważności wobec tego, co myślimy. Na pilnowaniu, by nie oddać pola wewnętrznym krytykom i sabotażystom. Na przypominaniu sobie, co jest dla nas ważne. I niezbaczeniu z tej drogi.

To nie jest droga bez potknięć. Ale nawet jeśli zboczysz, wracasz na nią z miłością. Bo dyscyplina z czułością to powracanie z troską o siebie.

Dlaczego warto przestać się naprawiać i zacząć kochać siebie?

Dyscyplina z czułością otwiera nas na coś jeszcze głębszego – na **miłość do siebie**. To naturalny krok, który przychodzi, gdy zaczynamy naprawdę być po swojej stronie.

Kiedy zaczynasz kochać siebie, przestajesz próbować być kimś innym. Zamiast spełniać cudze oczekiwania, zabierasz się za spełnianie swoich marzeń. Miłość do siebie to także umiejętność odpoczywania, stawiania granic, mówienia „nie” temu, co cię wypala. To wybieranie ścieżek, które cię niosą, a nie tych, które cię wypychają z siebie. To z tej miłości rodzi się odwaga, by być sobą (także w pracy). A to wymaga delikatności i siły jednocześnie.

Rozwój osobisty jako droga do siebie

Kiedy zaakceptujesz to, czego nie możesz zmienić, weźmiesz odpowiedzialność za to, co możesz, i spojrzysz na siebie z czułością, zaczynasz się rozwijać. Z lekkością. Bez presji. Bez walki.

W kolejnych rozdziałach tej książki przyjrzyś się własnym zasobom, dowiesz się, jak zarządzać swoją energią, emocjami, relacjami oraz jak wzmacniać w sobie ten wspierający głos,

Świat, który się zmienia, i my w nim

prowadzący cię w stronę życia zawodowego, które naprawdę jest twoje. Bo najpiękniejsze, co możesz sobie podarować, to **życie, w którym jesteś sobą. W pełni. Bez udawania. Bez tłumaczenia się.** Miej odwagę, by stanąć po swojej stronie nawet wtedy, gdy świat szepcze ci do ucha, że nie jesteś dość.

A ty jesteś. I to wystarczy, żeby zacząć.