



linia tematyczna
MIASTO KOMPETENCJI I ROZWOJU

**Jak zbudować odporność psychiczną
zespołu na stres i wypalenie
zawodowe?**

10 lipca 2025 r., godz.10.00 – 12.00 ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Szkolenie prowadzone jest przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy”, realizowanego w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast, dofinansowanego przez Fundusze Szwajcarskie, wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej oraz budżet państwa.



Webinar prowadzą



Łukasz Dąbrówka



Justyna Pietrzykowska



Krzysztof Początek



Program edukacyjny tej fazy Programu

- Program edukacyjny koncentruje się na dwóch kluczowych formach wsparcia: cyklu webinarów oraz warsztatach stacjonarnych, które zostały zrealizowane w 16 lokalizacjach na terenie Polski.
- Ponadto odbywały się seminaria online pn. Forum Rozwoju Lokalnego, czeka nas konferencja adresowana do miast-finalistów i warsztaty z partnerem szwajcarskim. Istotne jest również to, że działa Baza Wiedzy na stronie www.wsparciemiast.pl oraz Centrum Konsultacyjne.
- Realizacja planu działań edukacyjnych obejmuje okres od rozpoczęcia oceny Wstępnych Propozycji Projektu do momentu podpisania umów o dofinansowanie z miastami laureatami.
- Fundamentem programu edukacyjnego pozostają webinary, których zaplanowano ponad 40, uporządkowane w 7 liniach tematycznych.
- Webinary są dostępne dla kadry samorządowej ze wszystkich 139 miast uczestniczących w inicjatywie, niezależnie od statusu złożenia Wstępnej Propozycji Projektu (WPP).
- Uczestnicy, którzy wezmą aktywny udział w określonej liczbie webinarów, otrzymają formalne zaświadczenie potwierdzające udział w szkoleniach.



Miasto kompetencji
i rozwoju



Miasto w działaniu



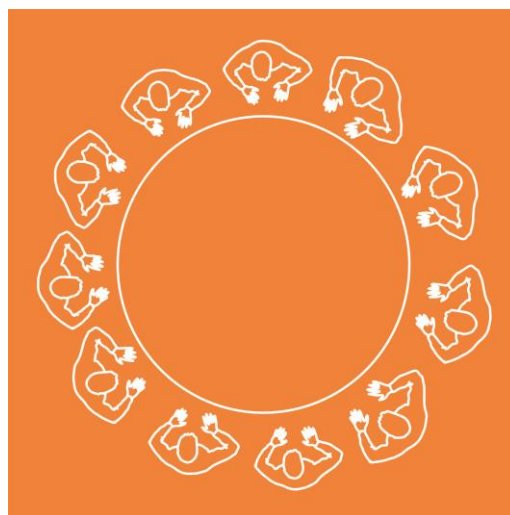
Miasto przedsiębiorcze



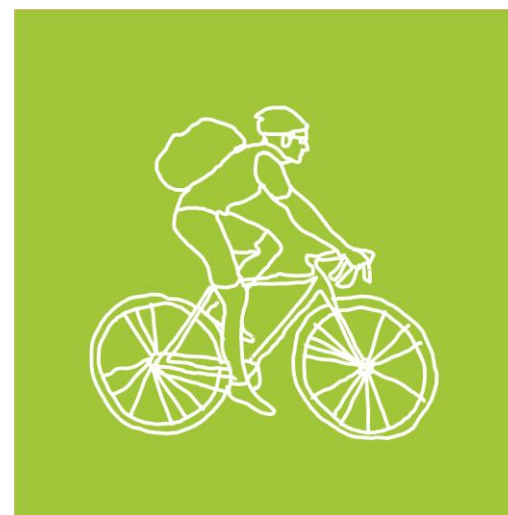
Miasto dostępne



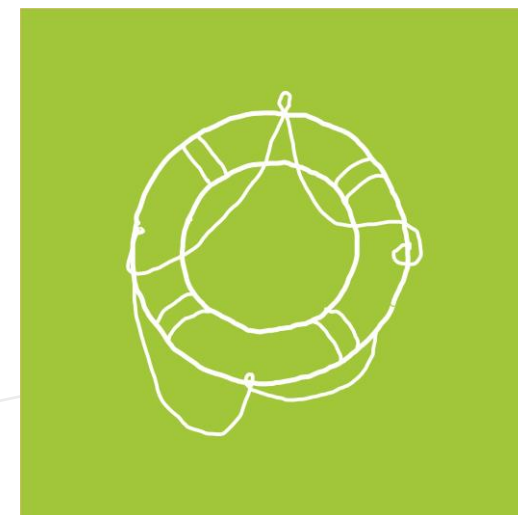
Miasto w obywateli
i współpracy



Miasto zielone



Miasto bezpieczne
i odporne





Miasto kompetencji
i rozwoju



1. Zarządzanie projektowe w urzędzie - dostrojenie czy dysharmonia?
2. Skuteczna komunikacja - szansa na lepsze miejsce pracy, czy kolejna procedura?
3. Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?
4. Personel w projekcie - zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?
5. Pułapki w zarządzaniu projektami w administracji publicznej.
6. Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne - droga do celu, czy gaszenie pożaru.
7. **Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe?** Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.



Agenda webinaru

1. Wprowadzenie	10.00 – 10.10
2. Odporność jako zestaw kompetencji	10.10 – 10.30
3. Komunikacja jako fundament odporności zespołu	10.30 – 10.50
4. Struktura pracy a stres i wypalenie	10.50 – 11.10
5. Zarządzanie emocjami i odzyskiwanie koncentracji	11.10 – 11.25
6. Budowanie zespołowej odporności psychicznej	11.25 – 11.40
7. Podsumowanie i sesja Q&A	11.40 – 12.00



Korzyści z uczestnictwa w webinarze:

- **Cel webinaru:** zrozumienie, czym jest odporność psychiczna i jak praktycznie wspiera ona skuteczne działanie zespołu w sytuacjach stresu, przeciążenia i zmian.
- **Dlaczego temat jest istotny?** W pracy projektowej często pojawiają się zmiany: terminów, warunków, przepisów, sprzeczne oczekiwania i ograniczone zasoby. To wyzwania, które dla osób i zespołów z mniejszą odpornością pracy, przekładają się na słabsze wyniki, mniejszą motywację.
- **Jak sobie z tym poradzić?** Przedstawimy umiejętności i działania jednostek oraz zespołu, które pozwolą szybciej wracać do spokoju, koncentracji i poczucia wpływu. Pokażemy 6 praktycznych kompetencji, które możesz rozwijać sam – i wspólnie z zespołem.



Część 1

- Odporność psychiczna jako zestaw kompetencji.
- Jak rozwijać odporność psychiczną jednostki i zespołu?



Łukasz Dąbrówka

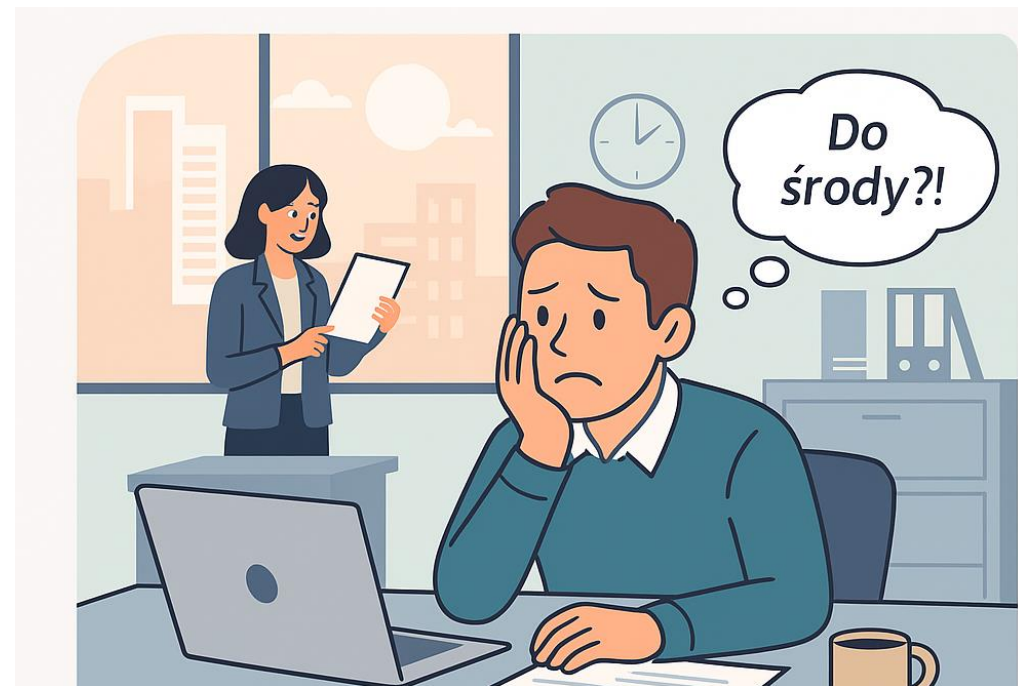


Przykład z życia – jak działa odporność psychiczna w praktyce

W **piątek po południu** zespół dowiaduje się, że wniosek o dofinansowanie rewitalizacji parku **musi zostać poprawiony**, bo **pojawiły się nowe wytyczne** i trzeba je uzupełnić do **środy**.

Oznacza to pilną aktualizację kosztorysu, załączników, kontakt z partnerem społecznym i wykonawcą.

Zostało bardzo mało czasu, a przecież jest inna praca.





Przykład z życia – jak działa odporność psychiczna w praktyce

Pracownik: „**To jakiś żart...** Po co **zmieniać wytyczne** po ogłoszeniu naboru?”

Kolejna osoba: „**Znowu wszystko na nas.** I oczywiście **nikt nic nie wie.**”

Kierownik: „Nie mam czasu – **zróbcie jak chcecie, byleby było wysłane.**”

Efekt: **frustracja, brak współpracy, każdy działa osobno**, bez koordynacji lub próbuje, odsunąć trudną pracę od siebie.

Ostatecznie wniosek trafia w ostatnim możliwym czasie (a zdarzało się, że jest po czasie) i niedoprecyzowany (a bywało, że z błędami).



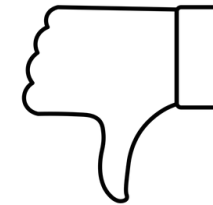


Czym (nie) jest odporność psychiczna?

Czym nie jest odporność psychiczna – obalenie mitu.

Nie jest to „twardość charakteru”, nie jest wrodzona ani stała.

Nie chodzi o tłumienie emocji, czy udawanie, że „nic mnie nie rusza”.



Czym jest odporność psychiczna.

Zdolność powrotu do działania mimo stresu, presji, trudnych emocji.

Umiejętność utrzymania kierunku mimo zakłóceń.



Wypalenie – stres, a odporność psychiczna

Rozpoznawaliśmy wpływ
długotrwałego stresu, nawyków
nieefektywnego działania na
skuteczność naszej pracy!

Czy radzenie sobie ze stresem to
budowanie odporności psychicznej?

Artykuł: [Czy odporności psychicznej
można się nauczyć?](#)



linia tematyczna
MIASTO KOMPETENCJI I ROZWOJU

**Pułapki w zarządzaniu
projektem: złe nawyki, stres,
wypalenie zawodowe**



Czy odporności psychicznej można się nauczyć?

[STRONA GŁÓWNA](#) > [ARTYKUŁY](#) > [CZY ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ?](#)

Wprowadzenie – czyli scena z życia

„Znowu wszystko na dziś, a najlepiej na wczoraj.”

- słyszę w słuchawce, gdy dzwonię do znajomej z zaprzyjaźnionego urzędu.
- „Nie mam czasu nawet się wkurzyć. A potem idę do domu i nie potrafię się odciąć. Kiedyś to się jakoś rozchodziło, teraz czuję się po prostu zmielona.”

Brzmi znajomo?



Odporność psychiczna, to...



aktywna postawa i zdolność do adaptowania się oraz utrzymania skutecznego kierunku działania w obliczu trudności, stresu i zmian.

"Zdolność człowieka do radzenia sobie z wyzwaniami, presją i trudnościami, która determinuje jego odporność na stres.,,

Peter Clough, Doug Strycharczyk -
Twórcy modelu 4C

"Utrzymanie stabilnego, zdrowego funkcjonowania i zdolność do doświadczania pozytywnych emocji podczas trudnych

okoliczności.,,

George Bonanno - profesor
psychologii, badacz rezyliencji

"Plastyczność umysłu i zdolność do odzyskiwania utraconych sił w obliczu szkodliwych czynników."

Richard Bolstad –
trener, autor "Treningu
Rezyliencji"



Przykład z życia – jak działa odporność psychiczna w praktyce



Pracownik: „Ok, **co dokładnie się zmieniło i co jest możliwe do zrobienia do poniedziałku?**”

Zespół zwołuje krótkie spotkanie: **priorytety, jasny podział zadań, kontakt z partnerami dziś**, uzupełnienia w poniedziałek.

Kierownik: „Zgłóście, **co was może blokować – postaram się zdjąć inne rzeczy** na poniedziałek.”

Efekt: sprawne spójniejsze **przeorganizowanie planu, wsparcie między działami**, wniosek złożony terminowo i kompletnie.



Odporność psychiczna w zespole – klucz do lepszych wyników

Zespoły (pracownicy) z wysoką odpornością psychiczną są bardziej elastyczne i skuteczniej realizują zadania.

„Wysoka korelacja między poczuciem skuteczności a odpornością psychiczną, oznacza, że pracownicy lepiej radzą sobie z wyzwaniami i są bardziej efektywni w codziennej pracy.”





PODSUMOWANIE: w Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast rekomendujemy:

- ❑ Kluczem efektywnej pracy nad KPP oraz realizacji działań jest zadbanie o wypracowanie ustaleń w obszarze sprawnej komunikacji między członkami zespołu, kierownictwem, szefostwem.
- ❑ Zmiana może się pojawiać. Najlepszą metodą poradzenia sobie z nią jest proaktywna postawa gdy wystąpi (szczególnie kiedy obejmuje obszar niewskazany w analizie ryzyka).
- ❑ Zmiany, trudności jakie mogą się pojawiać, są wyzwaniem dla kierownictwa i zespołu. Elastyczność i adaptacja do zmieniających się warunków zwiększa efektywność realizacji działań projektu.



Część 2

- Sześć kompetencji odporności psychicznej.
- Jak wzmacniać swoją odporność psychiczną?
- Jak budować odporność psychiczną zespołu?



Łukasz Dąbrówka



Odporność psychiczna – to nie cecha, to zbiór umiejętności tworzących kompetencje

Odporność psychiczna - to zbiór umiejętności, które można rozwijać – tak jak kompetencje zawodowe.

Możemy je pogrupować w 6 kluczowych zestawów umiejętności, które składają się na kompetencje osobistej odporności psychicznej.

Kompetencje osobiste odporności psychicznej są fundamentem oraz składową **odpornego i elastycznego zespołu.**



6 kluczowych umiejętności budujących odporność psychiczną

Umiejętności / kompetencje

Krótki opis

- | | |
|---|---|
| 1. Ukierunkowanie na cel | 1. Koncentracja na tym, co ważne i przybliża (zespół) do celu |
| 2. Przeramowanie (elastyczność poznawcza) | 2. Zmiana perspektywy, interpretacji – wzmacniająca motywację i emocje |
| 3. Samoregulacja emocjonalna (kotwiczenie) | 3. Regulowanie emocji, zatrzymywanie się – uspokojenie, stabilizacja |
| 4. Wspierające relacje | 4. Tworzenie i korzystanie z relacji – budowanie zespołu i grupy wsparcia |
| 5. Szeroka perspektywa | 5. Refleksyjność, analiza, kontekst – dystans, napęd do działania |
| 6. Zasoby osobiste | 6. Wiara w <u>skuteczność</u> , przekonanie: „Dam(y) radę” – motywacja |



1. Ukierunkowanie na cel

Opis: Umiejętność skupienia się na najważniejszych sprawach, mimo przeszkód.

Przykład:

W czasie konsultacji społecznych dotyczących planu zagospodarowania, część uczestników skupia się na emocjonalnych wątkach pobocznych. Prowadząca spotkanie urzędniczka spokojnie kieruje rozmowę z powrotem do ustalonego celu: zebrania opinii dot. konkretnych obszarów zmian.

 Pytanie refleksyjne:

„Kiedy ostatnio udało Ci się utrzymać kierunek działania, mimo że sytuacja temu nie sprzyjała?”

2. Przeramowanie (elastyczność poznawcza)

Opis: Umiejętność spojrzenia na sytuację z innej perspektywy i zmiany interpretacji (na bardziej wspierającą).

Przykład:

Zespół zajmujący się rewitalizacją osiedla otrzymuje od mieszkańców negatywne opinie w konsultacjach. Zamiast traktować je jako porażkę, urzędnicy analizują, czego mieszkańcy naprawdę potrzebują i włączają ich głos w modyfikację projektu.

 Pytanie refleksyjne:

„Czy zdarzyło Ci się spojrzeć na trudność jako na źródło informacji, a nie jako na przeszkodę?”



3. Samoregulacja emocjonalna

Opis: Umiejętność zatrzymania się i odzyskania wewnętrznego spokoju w stresującej sytuacji. Uruchomienie dostępu do wspierających emocji i doświadczeń.

Przykład:

W dniu zamknięcia naboru do programu unijnego urzędnik odpowiedzialny za złożenie wniosku otrzymuje 5 telefonów z pytaniami i poprawkami. Zamiast działać w panice, robi 3-minutową przerwę oddechową, porządkuje priorytety i wraca do działania w skupieniu.

 Pytanie refleksyjne:

„Co robisz, kiedy czujesz, że napięcie w pracy przekracza Twój próg? Jakie ćwiczenie pomaga Ci w opanowaniu emocji?”

4. Wspierające relacje

Opis: Umiejętność tworzenia relacji opartych na zaufaniu i wzajemnej pomocy.

Przykład:

W zespole odpowiedzialnym za projekt edukacyjny pracownicy umawiają się na codzienny 10-minutowy check-in: co dziś planuję, gdzie potrzebuję wsparcia. Dzięki temu przeciążone osoby szybciej zgłaszają trudności, zanim sytuacja się zaogni.

 Pytanie refleksyjne:

„Z kim w pracy możesz naprawdę porozmawiać, kiedy robi się trudno? Kiedy i jak mogę porozmawiać z przełożonymi, koleżankami i kolegami z pracy? Kiedy i jak oni mogą liczyć na mnie?”



5. Szeroka perspektywa (refleksyjność)

Opis: Umiejętność spojrzenia z dystansu na działania i wyciąganie wniosków.

Przykład:

Po zakończeniu I etapu wdrażania KPP zespół organizuje spotkanie „Co poszło dobrze / co warto poprawić?”. Dzięki tej analizie w kolejnym etapie unikają powtórzenia błędu z komunikacją między działami.

 *Pytanie refleksyjne:*

„Czy Twój zespół ma nawyk wyciągania wniosków – nawet z trudnych sytuacji? Jeśli nie to kiedy i jak może go wprowadzić? Co Was powstrzymuje? Co to da na przyszłość?”

6. Zasoby osobiste (poczucie skuteczności)

Opis: Stałe budowanie przekonanie opartego na doświadczeniach, że jestem/jesteśmy w stanie sobie poradzić (nawet) w trudnych i zmieniających się warunkach.

Przykład:

Nowa pracowniczka dostaje trudne zadanie organizacji wydarzenia z partnerami zewnętrznymi. Początkowo czuje niepewność, ale przypomina sobie, że wcześniej z sukcesem prowadziła podobne działania w organizacji pozarządowej – to dodaje jej odwagi i pomaga działać. Mimo, że jeszcze nie ma wsparcia od osób z nowego zespołu.

 *Pytanie refleksyjne:*

„Kiedy ostatnio przypomniaws/ęś sobie: 'Już raz dałam/em radę – dam i teraz?’”



Ćwiczenie: Kompetencje - które z 6 umiejętności już posiadasz, a które chcesz wzmocnić?

Wybierasz z listy 6 umiejętności, dwie które są u Ciebie najbardziej:

- rozwinięte
- deficytowe

Zapamiętaj swój wynik i porównaj ze zbiorczym.



Join at menti.com | Use vote code **3207 6017**

Instrukcja

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

3207 6017

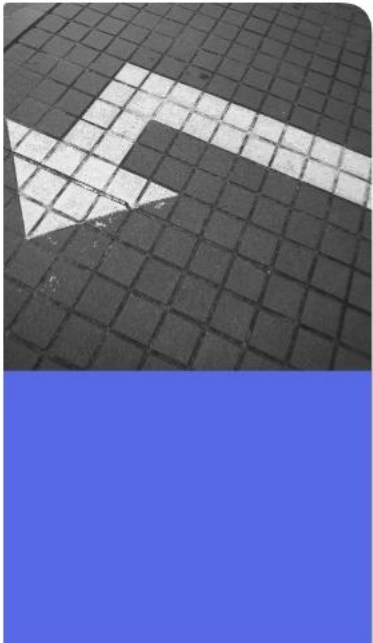


Lub użyj kodu QR



Kompetencje odporności psychicznej - z listy 6 umiejętności **wskaż 2 najbardziej rozwinięte u Ciebie?**

30



5



4



18



12



8





Kompetencje odporności psychicznej - z listy 6 umiejętności **wskaż 2 deficytowe**, które wymagają Twojego wzmocnienia?

4



Ukierunkowanie na cel

18



Przeramowanie (elastyczność poznawcza)

26



Samoregulacja emocjonalna (kotwiczenie)

4



Wspierające relacje

10



Szeroka perspektywa

7



Zasoby osobiste



PODSUMOWANIE: w Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast rekomendujemy:

- ❑ W projekcie mogą pojawiać się kłopoty, komplikacje i zamieszanie. Pomocne jest ukierunkowanie zespołu na cel i szeroka perspektywa, która pozwoli wrócić do priorytetów, złapać dystans i zaplanować nowe rozwiązania.
- ❑ W warunkach zmienności (np. zmieniającego się prawa, wytycznych, itd.) sytuacja staje się niepewna, a plany tracą aktualność. W takich sytuacjach elastyczność poznawcza pozwala spojrzeć na zmianę zmniejszając obawy i dostrzec inne sposoby realizacji działań.
- ❑ W sytuacjach rosnącej presji i napięcia emocjonalnego między członkami zespołu, umiejętność samoregulacji emocji pomaga zatrzymać się, odzyskać spokój i wrócić do konstruktywnej współpracy.
- ❑ W sytuacjach zmęczenia, wycofania szczególnie dbajmy o wspierające relacje, gdyż one wzmacniają gotowość do dalszego działania.



Część 3

- Rola komunikacji w osłabianiu lub budowaniu odporności psychicznej w pracy zespołu.
- Siła schematów i nawyków komunikacyjnych, językowych.
- Zmiana nawyków i schematów komunikacyjnych.



Krzysztof Początek



Kluczowe zależności między słowem a sprawczością



język wspierający



język oceniający lub odrzucający

Zmiana słów zmienia emocje, a zmiana emocji zmienia sposób reagowania.



Dlaczego komunikacja jest kluczem?

Dlatego, że to jak mówimy do siebie wpływa na:

- poziom napięcia,
- poczucie bezpieczeństwa,
- gotowość do współpracy,
- motywację i ryzyko wypalenia.



Nie chodzi o wielkie zmiany w strukturach, wystarczą małe zmiany w codziennych słowach.



Dlaczego to tak działa? - siła słów w akcji

1. Język uruchamia interpretację sytuacji.
2. Język modeluje kulturę reagowania.
3. Język daje lub odbiera przestrzeń na emocje.
4. Język zmienia wewnętrzny dialog.



Nie chodzi o wielkie zmiany w strukturach, wystarczą małe zmiany w codziennych słowach.



Co nam robią nawyki językowe? - budowanie czy osłabianie



Nawyki językowe, które osłabiają zespół

- Generalizowanie i uogólnienia.
- Przypisywanie winy.
- Fokus na problemie, nie na rozwiązaniu.
- Sarkazm i podważanie kompetencji przy innych.



Nawyki językowe, które wzmacniają zespół

- Używanie języka współpracy.
- Język szukania rozwiązań, nie winnych.
- Docenianie codziennych, małych działań.
- Wyrażanie wdzięczności i zauważanie postępu.

Sposób mówienia w zespole przeciążonym zadaniami to najpotężniejsze codzienne narzędzie zarządzania napięciem



Jak słowami budujemy lub osłabiamy siłę psychiczną zespołu?

Odporność psychiczna rośnie, gdy w codziennym mówieniu dzieją się trzy rzeczy:

1. **Napięcie jest regulowane** (a nie podsycane).
2. **Współodpowiedzialność jest podkreślana** (a nie zrzucana na jednostki).
3. **Poczucie wpływu jest budowane** (a nie odbierane).

Zespół szybciej się wypala, gdy codzienna komunikacja:

1. Podnosi napięcie.
2. Izoluje jednostki.
3. Wprowadza chaos i poczucie bezsilności.

Język wspierający to nie ozdobnik – to mechanizm budowania siły zespołu.



Nawyki językowe przyniesione z domu

mała autopsja, wielkie konsekwencje

Wzorzec z relacji prywatnych	Skutek w pracy	Przeciwwaga językowa dla schematu
„Sam sobie poradzisz.”	Brak współpracy, wycofanie	„Jesteśmy w tym razem.”
„Nie narzekaj, inni mają gorzej.”	Bagatelizowanie trudności	„Widzę, że ci trudno – jak mogę pomóc?”
„Nie ma teraz czasu na rozmowy.”	Brak przestrzeni na emocje	„Zróbmy przerwę, pogadajmy chwilę.”
„Zrób jak uważasz.”	Brak wsparcia w decyzji, poczucie izolacji	„Chcesz, żebym pomógł ci to rozważyć?”
„Znowu to zepsułeś.” „Znowu ci się nie udało.”	Wzrost napięcia, lęk przed błędami	„Co możemy zrobić, żeby to wspólnie poprawić?”
„Nikt cię nie będzie za to chwalił.”	Brak uznania, spadek motywacji	„Doceniam to, co robisz, widzę, że to ważne.”
„Nie zaczynaj, bo sobie z tym nie poradzisz.”	Unikanie wyzwania, wycofanie z działania	„Cieszę się, że próbujesz. Jestem obok, żeby cię wspierać.”



Dobre nawyki językowe - recepta na zgrany zespół

Nawyki językowe, które **obniżają napięcie emocjonalne**:

„Zróbmy pauzę, złapmy oddech.”

„Przyjrzyjmy się temu spokojniej.”

„Dajmy sobie czas na ustalenie, co naprawdę ważne.”

Nawyki językowe, które **chronią przed wypaleniem**:

„Nie musimy robić wszystkiego na raz – ustalmy, co odkładamy.”

„To nie jest twoja osobista porażka – wszyscy popełniamy błędy.”

„Dzięki, że się tym zająłeś – to miało znaczenie.”

Nawyki językowe, które **wzmacniają poczucie wpływu i przynależności**:

„Możemy to zrobić razem, nie musisz sam.”

„Jestem obok, jeśli będziesz mnie potrzebować.”

„To wspólna sprawa, razem za to odpowiadamy.”

Nawyki językowe, które **wspierają psychologiczną regenerację**:

Codzienne pytanie: *„Co ci dziś pomogło? Co ci dziś przeszkodziło?”*

Cotygodniowy przegląd: *„Co dało nam dziś satysfakcję?”*

Świadome podziękowania: *„Widzę, że się zaangażowałeś – dzięki.”*



Komunikacyjny GPS zespołu

CHECKLISTA - zestaw pytań pogłębiających, które można wykorzystać do samoobserwacji indywidualnej, refleksji zespołowej, dyskusji przełamującej schematy, nawyki językowe.

Propozycja zastosowania:

- Indywidualnie: każdy członek zespołu może przeanalizować te pytania dla siebie.
- Zespołowo: wspólne spotkanie z otwartą rozmową przy każdym z bloków pytań.
- Jako ćwiczenie: podział na małe grupy, każda analizuje inny obszar, pracuje nad jednym obszarem i przygotowuje krótką refleksję dla całego zespołu.



CHECKLISTA - rozpoznawania **komunikacji osłabiającej w zespole**

1. Czy w naszej komunikacji podnosimy napięcie emocjonalne?
2. Czy nasza komunikacja daje poczucie wpływu, czy je odbiera?
3. Czy komunikacja w naszym zespole wzmacnia wspólnotę, czy tworzy izolację?
4. Czy nasza komunikacja sprzyja zdrowemu zaangażowaniu, czy prowadzi do wypalenia?
5. Czy nasza komunikacja wspiera regenerację psychiczną, czy ją blokuje?

CHECKLISTA - rozpoznawania **komunikacji wspierającej w zespole**

1. Czy nasza komunikacja pomaga obniżyć napięcie emocjonalne?
2. Czy w naszej komunikacji wzmacniamy poczucie wpływu?
3. Czy budujemy w zespole poczucie przynależności?
4. Czy wspieramy się w unikaniu przeciążenia i wypalenia?
5. Czy wspieramy w zespole psychologiczną regenerację?



Kto jak mówi – komunikacja wewnątrz zespołu

▪ komunikacja między członkami zespołu – przykłady nawyków językowych



„Widzę, że masz trudny moment – chcesz, żebym ci z czymś pomógł?”
„Zróbmy to razem – będzie łatwiej ruszyć.”
„Ustalmy razem, co jest dziś najważniejsze – nie musisz wszystkiego sam.”



„To twoja działka, radź sobie.”
„Ja mam swoje, ty masz swoje.”
„Nie przesadzaj, wszyscy są przeciążeni.”

▪ komunikacja kierownika z zespołem – przykłady nawyków językowych



„Jestem w tym z wami – jeśli coś się przesunie, poradzimy sobie razem.”
„Jeśli coś blokuje cię w realizacji zadania – przyjdź od razu.”
„Ustalmy priorytety – nie wszystko musi być na wczoraj.”



„To wasz problem, to wy jesteście od tego.”
„Interesuje mnie tylko wynik, nie proces.”
„To wszystko ma być gotowe na wczoraj.”

▪ komunikacja zespołu z kierownikiem – przykłady nawyków językowych



Potrzebujemy pomocy w ustaleniu kolejności działań.”
„Proszę o jasność, czy to jest teraz priorytet.”
„Daj nam sygnał, jeśli mamy odpuścić mniej ważne rzeczy.”



„Nie da się, to nie moja sprawa.”
„Nie wiem, to kierownik powinien wiedzieć.”
„Zróbmy cokolwiek, żeby mieć spokój.”

**w relacjach w zespole:**

„Rób, jak uważasz, byleby było zrobione.”
„Zrób to jak najszybciej, nie interesuje mnie jak.”
„Jak ci się nie podoba, to zamień się z kimś.”

w komunikacji kierownika z zespołem:

„Nie mam czasu słuchać, macie to po prostu zrobić.”
„Wszystko jest priorytetem, nie interesuje mnie, co najpierw.”

w komunikacji zespołu z kierownikiem:

„To nie moja odpowiedzialność, proszę pytać kolegę.”
„Nie wiem, nie jestem od decydowania.”
„Nie mam już siły, niech się dzieje co chce.”

**w relacjach w zespole:**

„Jeśli chcesz, mogę ci pomóc ustalić, co najpierw.”
„Co mogę przejąć, żebyś odetchnął?”

w komunikacji kierownika z zespołem:

„Ustalmy razem, co odpuścić, a co zrobić dzisiaj.”
„Jeśli coś cię blokuje – powiedz, znajdziemy rozwiązanie.”

w komunikacji zespołu z kierownikiem:

„Daj znać, jeśli mam coś przesunąć albo przekazać komuś innemu.”
„Zgłaszam, że tego nie dam rady zrobić na czas – co możemy z tym zrobić?”



Czym są nawyki językowe i jak działają

Nawyk językowy to powtarzalne sposoby mówienia i formułowania komunikatów, które stosujemy automatycznie, często bez refleksji.



Bodziec (wyzwalacz)

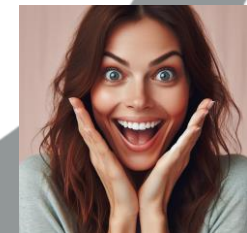
Mózg oszczędza energię
– słowa „przychodzą same” i tworzą emocjonalny klimat.



Automatyczna
reakcja



PĘTLA NAWYKU



Nagroda,
utrwalenie
schematu (ulga,
kontrola, spokój)



Jak wprowadzać dobre nawyki komunikacyjne

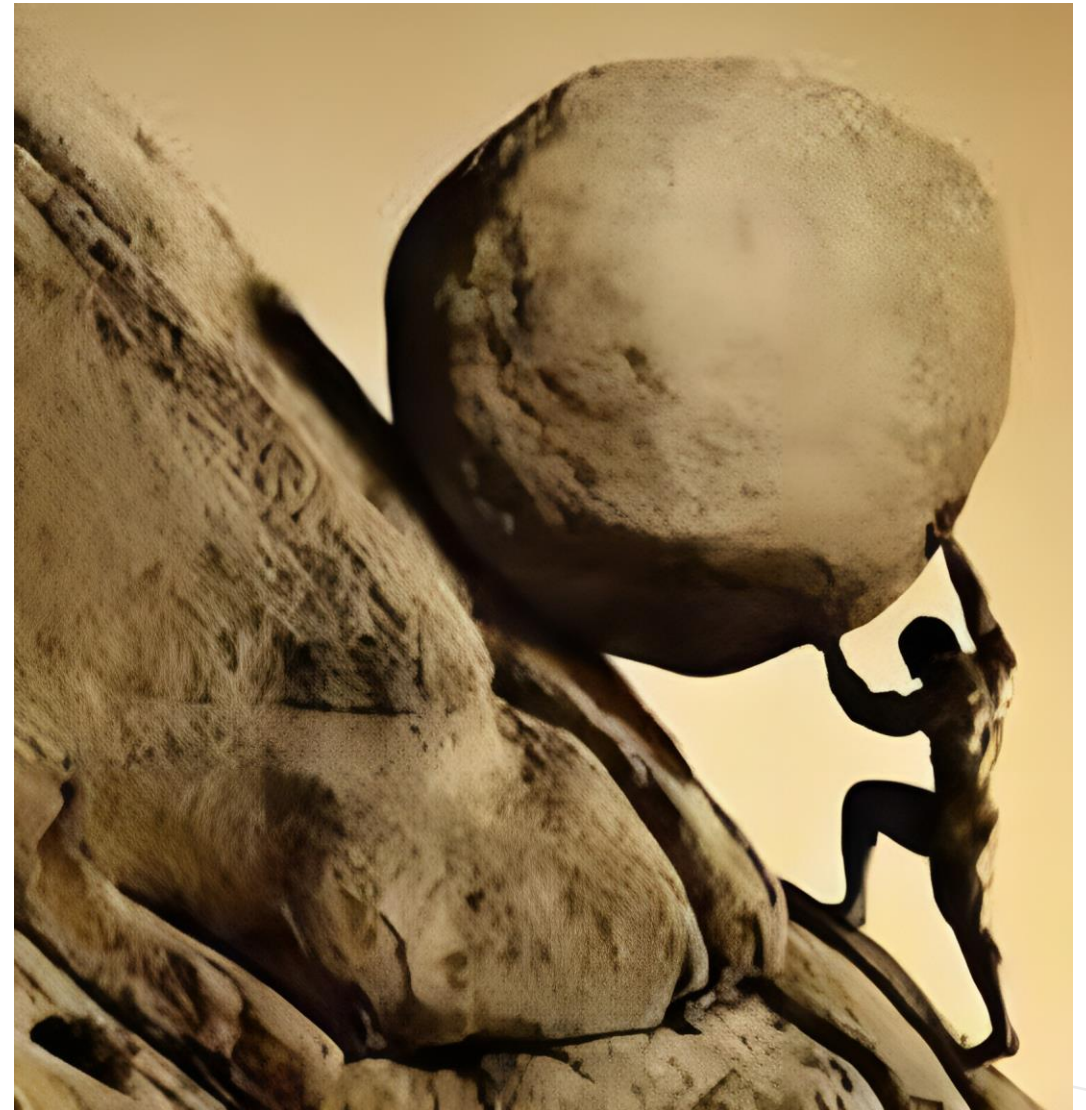
Proste kroki:

Uświadamianie sobie, jak mówimy (czasem wystarczy pauza przed odpowiedzią).

Wprowadzanie języka możliwości: „Co możemy zrobić?”, „Jak to rozwiązać?”

Reagowanie na negatywny język: „Możemy to powiedzieć inaczej – bardziej szukając rozwiązań?”

Docenianie współpracowników – nawet drobnych rzeczy.





Drobne praktyki do wdrożenia - codzienne zwycięstwa

Dla członków zespołu:

Poranne krótkie odprawy (10-15 minut):
„Co dziś będzie mi potrzebne?”

Wzajemne wsparcie w ustalaniu
priorytetów: zamiast rywalizacji –
pomaganie sobie w wyborze tego, co
ważne.

Uzgadnianie realistycznych terminów –
zamiast biernego przyjmowania presji.

Kultura podziękowań i zauważania
wysiłku innych.

Dla kierownika projektu:

Cotygodniowe rozmowy o priorytetach:
co naprawdę ma znaczenie w
nadchodzącym tygodniu?

Otwarte pytanie: „Co wam pomaga, a co
was blokuje?” – regularnie.

Modelowanie języka wspierającego: np.
„Jestem w tym z wami”, „Ustalmy, co
możemy odłożyć.”

Zachęcanie do zgłaszania przeciążenia:
zamiast karania za opóźnienia.



PODSUMOWANIE: w Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast:

- ❑ Sposób mówienia w zespole przeciążonym zadaniami, to najpotężniejsze codzienne narzędzie zarządzania napięciem.
- ❑ Odporność psychiczna obciążonego zespołu nie rośnie od wielkich strategii – rośnie od tego, jak ze sobą rozmawiamy w drobnych momentach.
- ❑ Język wspierający to nie ozdobnik – to mechanizm budowania siły zespołu.
- ❑ Język niszczący – nawet nieświadomie przeniesiony z relacji osobistych – to droga do wypalenia.
- ❑ Zmiana nawyków komunikacyjnych zmienia klimat zespołu, a klimat zespołu zmienia jakość pracy.



Część 4

- Co z poziomu zespołu i organizacji zwiększa obciążenie?
- Włączenie elastyczności postrzegania i adaptacji do zmieniających się sytuacji w projekcie jako rozwinięcie indywidualnej elastyczności.
- Przykłady praktyk pomagających odzyskać poczucie wpływu i lepsze zarządzanie wysiłkiem zespołu



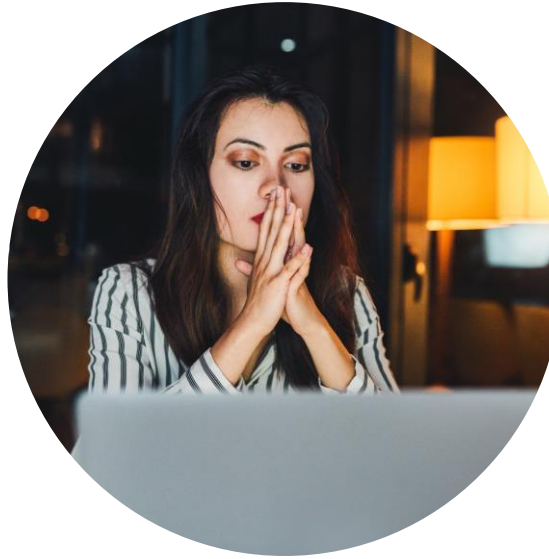
Justyna Pietrzykowska



Krótkie przypomnienie mechanizmu wypalenia



złe nawyki



stres



wypalenie



**“To co najważniejsze,
nie może być na łasce
tego, co mniej ważne”
/J.W.Goethe/**

1. Ustalaj priorytety
2. Zasada PARETA
3. Analiza ABC
4. Matryca Eisenhowera

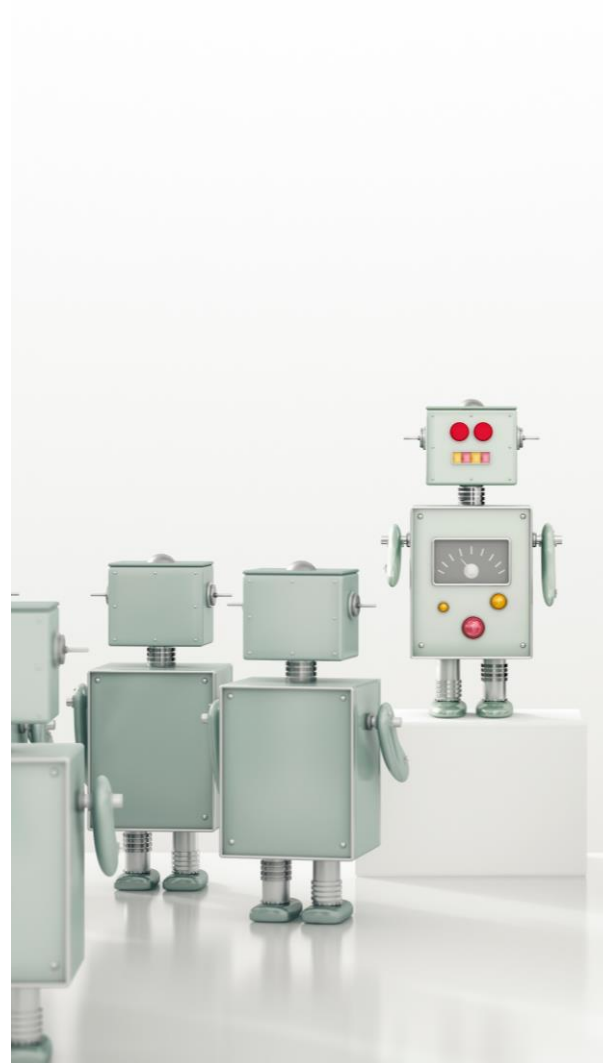




Ustalaj priorytety

Załatwiaj **tylko jedną sprawę naraz**,
robiąc to konsekwentnie, nie
tracąc z oczu celu.

Warunkiem koniecznym jest
ustalenie i zachowanie
jednoznacznych priorytetów.





ZASADA PARETA **– reguła 80:20**

20% strategicznie spożytkowanego czasu i energii daje 80% wyników!

Rekomendacja: znajdź 20%:80%
czynników sukcesu w swoim życiu zawodowym i prywatnym i przyznaj im najwyższy **priorytet**.



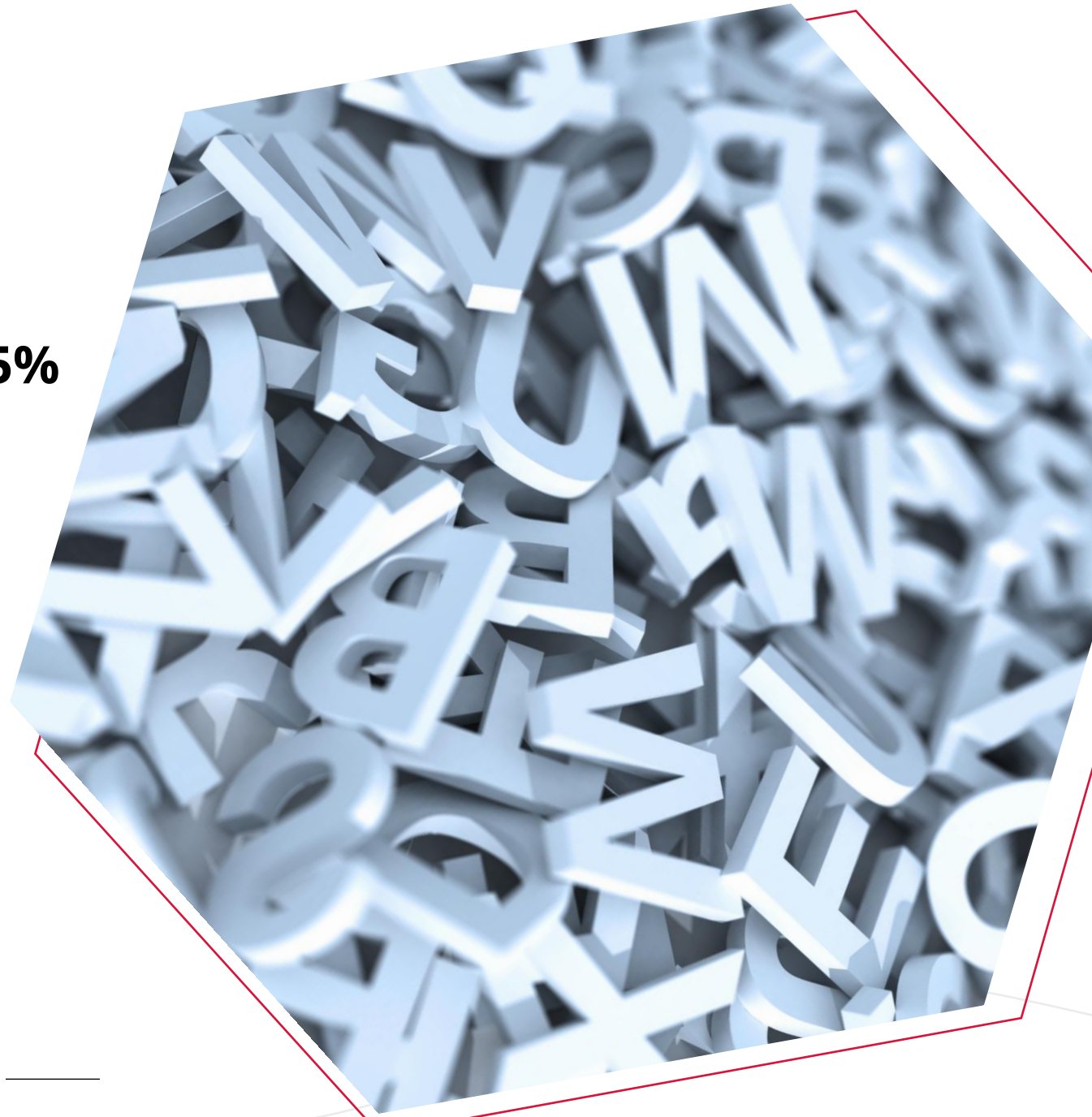


Analiza ABC

A – zadania **najważniejsze**, stanowią **15%** zadań, a dają **65%** rezultatów

B – średnioważne – **20%** czasu i **20%** efektów

C - poświęcamy **65%** czasu, a efekt to tylko **15%**





Matryca Eisenhowera – paradygmat ważności i pilności

Dwa pytania, które warto
zadawać codziennie:

Czy ta sprawa jest
ważna dla gminy, jej
mieszkańców, budżetu
lub wizerunku?

Czy ta sprawa jest pilna –
musi być załatwiona dziś
albo do końca tygodnia?

WAŻNE I PILNE - „Zrób
od razu – to rzeczy,
których nie można
przesunąć”

WAŻNE, ALE NIEPILNE
„Zaplanuj i zabezpiecz
czas – to strategiczne,
długofalowe rzeczy”

PILNE, ALE NIEWAŻNE
„Deleguj, upraszczaj,
nie rób sam/ jeśli nie
musisz”

NIEPILNE I NIEWAŻNE
„Ogranicz lub usuń – to
tylko rozpraszacze”



Jak zyskać odporność?

Zacznij od Pareta: zidentyfikuj obszary / projekty klasy A (największy wpływ).

Użyj ABC do przydzielenia zasobów: na co idzie czas i energia Twojego zespołu? Czy zgodnie z ich wagą?

Codziennie korzystaj z Eisenhowera: pomaga nie tonąć w „bieżączce”.

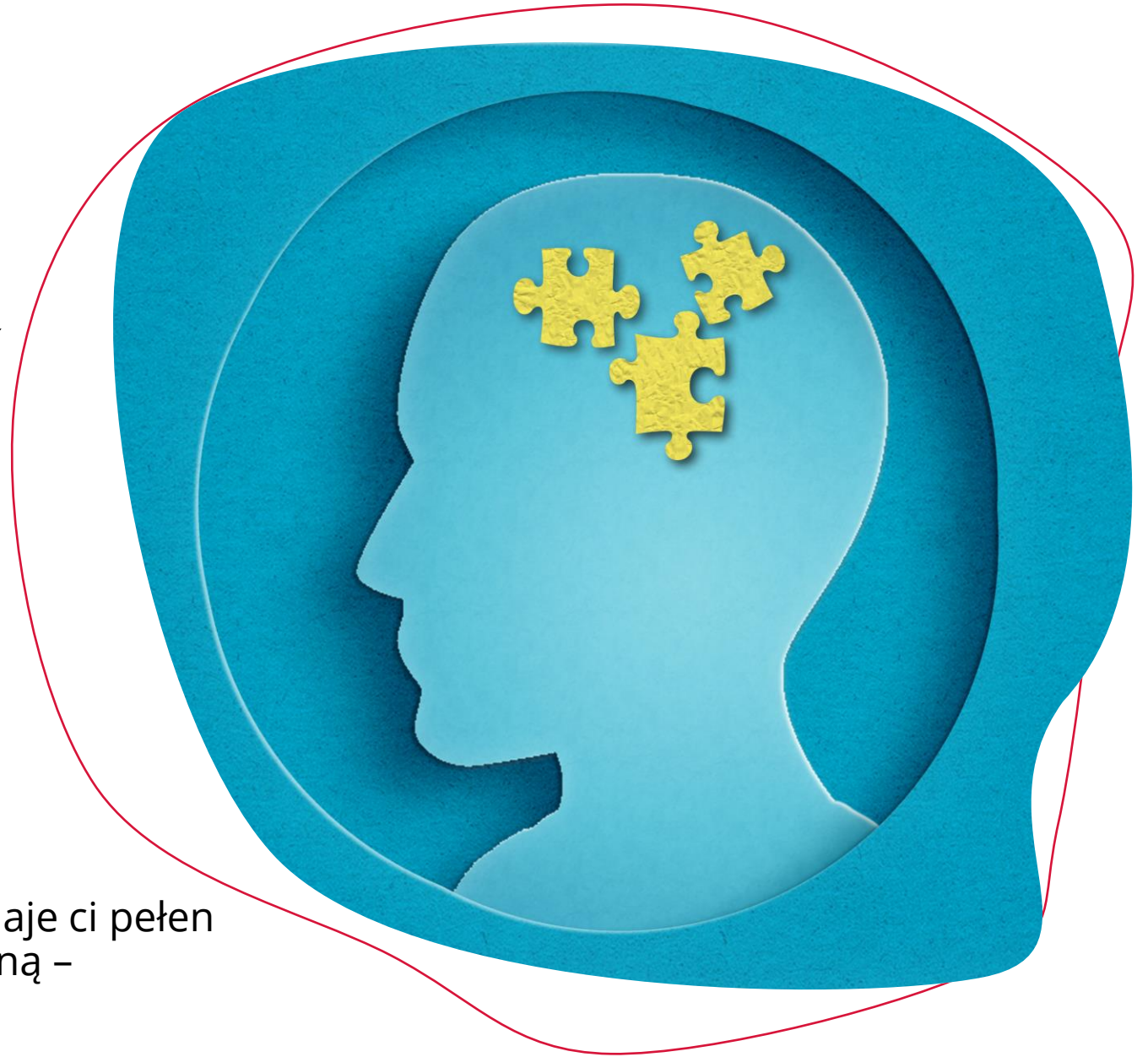




Podsumowanie

- Matryca Eisenhowera mówi: *co robić dziś.*
- Zasada Pareta mówi: *czemu warto poświęcić uwagę.*
- Analiza ABC mówi: *co ma największą wartość w systemie.*

Podsumowanie: połączenie tych narzędzi daje ci pełen radar do zarządzania sobą, zespołem i gminą – strategicznie, realistycznie i bez wypalenia.





Włączenie elastyczności postrzegania i adaptacji do zmieniających się sytuacji w projekcie, jako rozwinięcie indywidualnej elastyczności

- około 85% rzeczy, o które się martwimy,
nigdy się nie wydarza,
- z pozostałych 15% około 79% kończy się
lepiej, niż się obawiano,
- jedynie około 3% naszych zmartwień
dotyczy spraw rzeczywiście trudnych, które
miały poważne konsekwencje.





Dlaczego nasze organizacje żyją w trybie gotowości na katastrofę?

tworzenie przestrzeni na aktualizowanie założeń bez poczucia porażki,
traktowanie zmian jako naturalnych, a nie wrogich,
przesuwanie uwagi z przewidywania na reagowanie.

Poziom zespołu projektowego

Poziom jednostki

rozumie, że nie musi wszystkiego przewidzieć,
zna dane pokazujące, jak niewielka część lęków się urzeczywistnia,
umie „zatrzymać myśl katastroficzną” i zastąpić ją pytaniem: „co realnie się teraz dzieje?”,

wprowadzić pytania elastyczne: „co się zmieniło?”
zamiast: „co poszło nie tak?”
organizować mikroretrospektywy: „czego się nauczyliśmy z ostatniej zmiany?”

Wdrożenie w projekcie



Przykłady praktyk pozwalających odzyskać poczucie wpływu i lepsze zarządzanie wysiłkiem Zespołu

Metoda ALPEN – 5 Kroków

1. Zrób listę zadań.
2. Oszacuj czas trwania czynności.
3. Pamiętaj o regule 60:40.
4. Wyznacz priorytety / deleguj zadania.
5. Kontroluj realizację działań.





PODSUMOWANIE: W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast pamiętamy:

- ❑ Większość czasu i energii marnujemy, ponieważ brak nam jasnych celów, planów, priorytetów i rozeznania.
- ❑ Zarządzanie czasem to częściej kwestia właściwego nastawienia a nie specjalnych technik i narzędzi.
- ❑ Gospodarowanie sobą w czasie oznacza, iż to ty panujesz nad czasem i pracą, a nie czas i praca nad tobą.





Część 5

- Jak lepiej radzić sobie ze wzburzeniem emocjonalnym?
- Zespołowe praktyki wychodzenia z trudnych sytuacji sprawniej działając.



Łukasz Dąbrówka



To nie trudna sytuacja jest ,problemem' a reakcja może stać się problemem

- W pracy projektowej **emocje pojawiają się zawsze** – **ważne, jak wtedy reagujemy**. Nasza reakcja emocjonalna wpływa na inne osoby w zespole oraz to jak odbierają sytuację.
- Odczuwając frustrację, chaos, rozdrażnienie czy przeciążenie – pierwszym krokiem nie musi być działanie (w emocjach), tylko właśnie **zatrzymanie (niedziałanie)**.
- Pauza, nawet 30 sekund, zmienia sposób, w jaki mózg ocenia sytuację. Warto też podjąć działanie zmieniające naszą pozycję i odczucia (np. wyjść po herbatę).

„Krótka pauza i świadomy oddech w momencie stresu pozwalają mózgowi wrócić do równowagi, a spojrzenie na sytuację z dystansu ułatwia powrót do działania i podejmowanie lepszych decyzji w zespole.”



Trzy proste sposoby zmiany stanu emocjonalnego

Zmień fizyczną pozycję

wstań, rozciągnij się, przejdź się (choćby w wyobraźni)



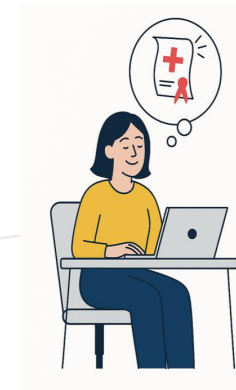
Zrób oddechowy reset

Oddech w rytm 4-4-6
(wdech-pauza-wydech)



Wyobraźnia

przywołaj obraz, w którym
czułeś wpływ i spokój –
twoje ciało „wejdzie” w ten
stan szybciej, niż myślisz.





Trzy proste sposoby zmiany stanu emocjonalnego

„Zmiana postawy fizycznej – wstań, rozciągnij się, przejdź się choćby w wyobraźni – pomaga lepiej reagować na stres i poprawia poczucie wpływu na sytuację” (Cuddy et al., 2015)



„Mózg odróżnia rzeczywistości od wyobrażenia – przywołanie pozytywnego wspomnienia lub obrazu poprawia samopoczucie i obniża poziom stresu.”



Mikrostrategie zespołowe w sytuacjach zmian powodujących nieprzewidziane napięcia

- Zamiast wspólnej, emocjonalnej spirali emocji (ograniczających), wprowadzamy prosty rytuał:
- *„Co mogę, możemy zrobić dziś? Które z działań dziś jest najważniejsze?”*
- *„Czego możemy nie robić? Do kiedy to możemy odłożyć? Kiedy do tego wrócimy?”*
- *„Co (kto) nam pomoże odzyskać jasność sytuacji?”*
- Koncentracja na celu – szersza perspektywa.
- **Co zależy od nas? Co nie zależy od nas? Na co mamy wpływ? Na co nie mamy wpływu?**
- Krótkie wspólne zatrzymania (np. check-iny, pauzy decyzyjne), są lepsze niż pozorne „ogarnianie na szybko”.
- Uważnie dysponujemy naszą uważnością i emocjami – w danym momencie czasu mamy ich ograniczony zasób. Na co je pożytkujemy?



Od energii indywidualnej do odporności zespołu

- Odporność to nie tylko twardość – to zdolność do odzyskiwania równowagi. Wspieramy postawy osób, które pozytywnie reagują w trudnych sytuacjach.
- Nawet gdy jedna osoba odzyskuje spokój, staje się „kotwicą” dla innych – to przenosi się na zespół – jeśli zespół pozwoli na taką postawę!
- Zespoły regularnie rozpoznające napięcia i reagujące na nie z uważnością, mają wyższą odporność psychiczną jako zespół, a nie tylko poszczególne jednostki.



Od energii indywidualnej do odporności zespołu

- „Aby **zespół** był **odporny**, potrzebuje **otwartej komunikacji, wsparcia, jasnego celu i możliwości uczenia się na doświadczeniach.**”
- Nie chodzi o „radzenie sobie z emocjami” – chodzi o **umiejętność szybkiej zmiany stanu.**
- Celem działań zespołu jest wypracowanie sposobów współpracy (środowiska), które wspiera zmianę, zamiast ją blokować.
- Odporność psychiczną świadomie uczymy się np. na szkoleniu, webinarze, itd. – a rozwijamy poprzez codzienne praktykowanie i budowanie nawyków (aktualizacji) w pracy i życiu osobistym.
- Zachowania, postawy, emocje – to co robimy w zespole na co dzień, kształtuje nasze warunki pracy i tworzy (lub nie) naszą wspólną odporność psychiczną – indywidualnie, zespołowo, organizacyjnie.
- Nawet 1–2 mikro praktyki w tygodniu mają większy wpływ, niż teoretyczna wiedza nie stosowana samodzielnie.



Praktykowanie odporności zespołu w codziennym działaniu

- Zmiana uwarunkowań, pojawiający się chaos, niejasne informacje → wracamy do celu i szerszej perspektywy, np. rozmowa o celu, zmiana planu działania, zmiana priorytetów.
- Pojawiają się emocjonalne reakcje, które ograniczają, a nie wspierają → stosujemy mikroreset, pauzę, przerwę, wyciszenie, nabranie dystansu i powrót do działania i rozmowy w większej stabilności.
- Osoby w zespole „znikają z widoku aktywności w działaniach” → reagujemy przez relację i pytanie o stan, włączamy ich do działań.
- Zespoły celebrować sukcesy, bo wiedzą, że to buduje ich poczucie kompetencji i daje siłę na trudne sytuacje → dzielimy się sukcesem, nawet małym (tygodniowe podsumowania, kwartalne, etapowe, projektowe).



PODSUMOWANIE: w Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast rekomendujemy:

- ❑ W PS PRM naturalnie mogą pojawiać się (niespodziewane) zmiany, przerwy lub np. przedłużenia wydania decyzji. Zaskakujące wydarzenia wymagają od nas szybkiego powrotu do działania – to zmiana stanu emocjonalnego przez oddech, ruch lub krótką pauzę – pomaga odzyskać wpływ i skupić się na działaniu.
- ❑ Zespoły, które w sytuacjach presji potrafią zatrzymać się i zadać sobie pytanie: „co naprawdę musimy zrobić teraz?”, rzadziej wpadają w chaos i częściej domykają kluczowe zadania.
- ❑ Zaplanujmy takie działania w naszym zespole: wspólne rytuały regulujące napięcia – nawet krótkie rozmowy, check-iny czy pauzy decyzyjne – stabilizują pracę zespołu i przeciwdziałają impulsywnym reakcjom.
- ❑ Odporność zespołu w PS PRM nie polega na twardości, ale na zdolności wspólnego wychodzenia z chwilowego przeciążenia – i wracania do sensu działania mimo zakłóceń.



Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja



Centrum Konsultacyjne – Miasto wiedzy

Wybierz właściwy
komponent:

Miasto
w działaniu;

Miasto wiedzy
(rozwinie się 6 linii
tematycznych,
wybierz właściwą).



Centrum Konsultacyjne Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast - pytania

Centrum Konsultacyjne oparte jest na dwóch komponentach.

- **MIASTO W DZIAŁANIU**

Komponent wspierający miasta-wnioskodawców w przygotowaniu i wdrażaniu projektu w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Dotyczy m.in. opracowania Kompletniej Propozycji Projektu, zasad wdrażania, sprawozdawczości, kwalifikowalności wydatków, zamówień publicznych, promocji czy współpracy bilateralnej.

- **MIASTO WIEDZY**

Komponent wspierający rozwój wiedzy poprzez rozwinięcie tematów z webinarium, szkoleń i spotkań Związku Miast Polskich.

Zapraszamy do zadawania pytań. Zwracamy uwagę, że przy każdym pytaniu **można**:

- wybrać komponent;
- **zadać pojedyncze pytanie** w każdym komponencie.

Formularz dopuszcza zadanie **maksymalnie pięciu, różnych pytań.**

Odpowiedzi przesyłane są **osobno na każde** z zadanych pytań.

* Wymagane

1. (1) Proszę wybrać komponent: *

☐ Miasto w działaniu

☒ Miasto wiedzy



**czas na
sprawdzenie
swojej wiedzy
samoocenę**

**link w czacie
i opisie**





**czas na ankietę
ewaluacyjną**

linki w czacie



SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH