

Od dołka do nowej kariery

Spis treści

Marzenia zamieniają się w koszmar	2
Siedem tygodni ćwiczeń.....	3
Nowe otwarcie	5
Naucz się inaczej.....	6
Wybierz mądrze	7

[00:00:07.530]

Mindfulness zmienia zarówno nastawienie, jak i bioneurologiczne reakcje na stres. Dzięki ćwiczeniom nie straciłam dostępu do swoich najcenniejszych zasobów intelektualnych ani do spokoju.

[00:00:20.190]

Wyobraź to sobie na przykładzie Titanica. Jesteś w sukni balowej, pijesz szampana na pokładzie i nagle katastrofa. Lecą żyrandole, pali się pokład. Twój towarzysz wieczoru znika w tłumie. Nagle statek się przechyli. I to jest ten moment, w którym jesteś tak wypalony zawodowo, że nie widzisz sensu, by wstać rano z łóżka i nie masz na to siły.

[00:00:44.580]

Czy w trakcie tonięcia Titanica warto zacząć lekcje pływania? No nie, no nie. Dlatego najlepszą rzeczą, którą możesz zrobić, gdy uderzasz o dno, to zaopiekować się sobą.

[00:00:59.480]

To jest "Zwrotnik". Podkast z cyklu Archipelag Allegro o zakrętach nadających życiu kształt. Mecenasem projektu są Allegro i Fundacja Tygodnika Powszechnego. Ja nazywam się Zuzanna Ziomecka, a to jest piąty odcinek o tym, jak zamienić dołek zawodowy w nową karierę. Moimi gośćmi są dziennikarka seryjna, redaktor naczelna Zuzanna Ziomecka oraz edukator przywództwa i uważności Zuzanna

Ziomecka. Jednym słowem odcinek solo, w którym dzielę się swoją historią i wiedzą na temat przechodzenia przez kryzysy, by dokonać zwrotu w karierze.

Marzenia zamieniają się w koszmar

[00:01:46.090]

Zacznijmy jak zwykle od historii kluczowego zakrętu. Mój zakręt, jak większość, miał kształt głębokiego dołka. Zaczął się od stopniowego schodzenia w coraz większe trudności. Miał swój moment dna i mozolnego wspinania się z powrotem do góry, by na koniec wylądować mnie w nowym zawodzie. Świadomość tego kształtu kryzysów jest podłożem wszystkich odcinków tego podcastu. Wiem z literatury i z bezpośredniej pracy z kryzysami, że zwroty akcji są okresem, po którym nic nie będzie takie same. Wiem również, że swoim nastawieniem i decyzjami możemy wpłynąć na to, czy te zmiany będą na gorsze, czy na lepsze. W pierwszej części tego odcinka opowiem, jak wpadłam i wyszłam z dołka, ostatecznie zmieniając ścieżkę zawodową. W drugim sięgnę po wiedzę psychologiczną, do nurtu mindfulness oraz do modelu przywództwa adaptacyjnego, by wyciągnąć dla Was wnioski, jak przechodzić przez kryzys i z powodzeniem zmienić karierę.

[00:02:53.420]

Mój kryzys zaczął się w momencie, kiedy praca moich marzeń zamieniła się w koszmar. Popełniłam błąd entuzjasty, przyjmując ofertę nowego projektu, bez przyglądania się szczegółom umowy, nie dowiadując się niczego na temat kultury ani wewnętrznych spraw wydawnictwa i nie konsultując się z przyjaciółmi z branży.

[00:03:13.190]

To był duży błąd. Gdybym sprawdziła te wątki, dowiedziałabym się, że otrzymałam ofertę nie dlatego, że byłam najlepszą kandydatką do tej roboty, tylko dlatego, że nikt inny z dobrych powodów jej nie chciał. A nie chciał, bo to był moment wielkich zmian w organizacji, niskich budżetów i łamanych obietnic. Przekonałam się o tym na własnej skórze. Przez półtora roku pracowałam ciężko z najlepszymi ludźmi, jakich znałam. Ale projekt nie szedł pomimo naszych wysiłków, sypał się w rękach, a wydawnictwo co chwila zmieniało warunki i oczekiwania. W tym okresie wracałam do domu długo po tym, jak moje małe dzieci już spały. Pamiętam, że wchodziłam po cichu do mieszkania na palcach do nich, do pokoju i patrzyłam, jak śpią. By mieć z nimi jakikolwiek kontakt. No i z zazdrości, bo sama jak kładłam się do łóżka, za Chiny nie mogłam zasnąć. Zamykałam oczy i zaczynała się karuzela obaw, pomysłów, planów, listy rzeczy do zrobienia. W końcu z czystego wyczerpania zasypiałam pewnie około trzeciej, czwartej nad ranem, nad ranem, ale po 2-3 godzinach stres mnie budził i znowu uruchamiał karuzelę.

[00:04:30.320]

Więc chodziłam do pracy coraz słabsza, aż któregoś dnia otworzyłam usta na spotkaniu redakcyjnym i nie mogłam sobie przypomnieć kształtu poszczególnych wyrazów. Tylu mi ich brakowało, że musiałam zacząć posługiwać się angielskim, mówiąc takim łamanym Frankenstein dwóch języków. Następną stratą była pamięć. Przychodziłam do redakcji z głową jak durszlak, przez który wyciekały liczne istotne szczegóły. Na kiedy tekst. Tytuły filmów i książek, nazwy wykonawców, godziny spotkań. Miejsce, w którym zaparkowałam samochód. Więc zaczęłam wszystko skrupulatnie zapisywać w notesie, a następnie nie pamiętałam, gdzie go zostawiłam. I na koniec przybrałam znacząco na wadze. Miałam pięciu szefów w tym projekcie. Pierwszy odszedł w atmosferze publicznego skandalu, a ostatnia zgasła w nim światło. To był moment dna.

[00:05:29.140]

Wysłałam z tego projektu z głęboką świadomością, że nie umiem radzić sobie ze stresem. Pozwoliłam, by zabrał mi najważniejsze zasoby szefowej i dziennikarki. Zabrał mi siłę, klarowne myślenie i komunikację, zdolność trzymania wielu wątków i szczegółów w pamięci oraz moją pomysłowość. Byłam totalnie załamana i przestraszona. Dlatego pierwszym krokiem w górę po drugiej ścianie tego dołka było zakasanie rękawów i nauczenie się nowego podejścia do siebie i świata w momentach trudności.

[00:06:06.750]

Uczenie się nowych kompetencji, jak się później dowiedziałem, jest częścią każdego znaczącego procesu adaptacji, gdy życie nam serwuje duże zmiany. I w ten sposób trafiłam na kurs redukcji stresu oparty na uważności. Pamiętam jak dziś, że jeden z moich redaktorów z tego nieudanego projektu sam wysłał mi link. To był jeden z pierwszych takich kursów na polskim rynku. Nazywał się MBSR, czyli Mindfulness Based Stress Reduction. Byłam tak wystraszona tym, ile mi stres zabrał zdrowia i sprawności intelektualnej, że zaangażowałam się w mindfulness z taką intensywnością desperatki. Robiłam ćwiczenia dwa razy dziennie, każdego dnia. Czasem czytałam materiały raz, czasem dwa razy. Prowadziłam dziennik i słuchałam. Wisiałam na każdym słowie prowadzącej, jak mi później mówiła, przez pierwsze kilka spotkań jej się wydawało, że nie mrugnęła ani razu.

Siedem tygodni ćwiczeń

[00:07:08.610]

Po siedmiu tygodniach życie powiedziało "sprawdzam". Straciłam wtedy nową pracę i odeszła mi bardzo bliska osoba. Dwa dni, dwa ciosy. Ale po prawie 50 dniach regularnej, codziennej praktyki mindfulness nie straciłam niczego więcej. Ani słów, ani pamięci, ani snu. Przeszłam przez żałobę po babci w bliskim kontakcie i w połączeniu z rodziną. Na rozmowach o pracę mówiłem klarownie i przekonująco, ładną polszczyzną. Nie startowałem z miejsca lęku ani potrzeby, tylko wizji i pewności siebie. Bo mindfulness zmienia zarówno nastawienie, jak i bioneurologiczne reakcje na stres. Dzięki ćwiczeniom nie straciłam dostępu do swoich najcenniejszych zasobów intelektualnych ani do spokoju. Świat wirował, a ja stałam

stabilnie. Babcię pożegnałam na stypie u siebie w domu, a niedługo później dołączyłam do zespołu Wysokich Obcasów. Kształt kryzysu, czyli ta druga ścieżka, może skończyć się na tej samej wysokości jak początek trudności lub może prowadzić dalej i wylądować nas na wyższym poziomie. Żeby tak się stało, bohater kryzysu potrzebuje użyć swoich nowo nabytych umiejętności i narzędzi nie tylko do tego, żeby zreperować szkody po kryzysie, ale również do zbudowania nimi czegoś nowego dla innych.

[00:08:46.510]

U mnie tą nowością było pokazywanie innym, że jest coś takiego jak mindfulness i że to pomaga. Dlatego w kontrakcie o pracę z wydawcą Wysokich Obcasów wpisałam klauzulę, że potrzebuję czasu wolnego na zjazdy dla nauczycieli i zgodę pracodawcy na uczenie mindfulness na boku. I to rozpoczęło bardzo intensywny czas mojego sporego zaangażowania w Wysokie Obcasy oraz certyfikacji i budowy ścieżki nauczyciela programu MBSR po godzinach.

[00:09:18.190]

I jeszcze pamiętajcie tam w tle były dzieci, mąż i jakiś kawałek życia towarzyskiego. Być może znacie takiego autora. Nazywa się James Clear i jest autorem książki "Atomic Habits". I on napisał coś ważnego o takich okresach intensywnej budowy. Napisał tak, moje tłumaczenie, "nowe możliwości się odkrywają, a nie dostaje drogą rozdawnictwa. Jeśli czekasz, aż ktoś stworzy dla ciebie okazję, prawdopodobieństwo, że się doczekasz jest bardzo małe. Ale jeśli aktywnie eksplorujesz i rozglądasz się, jeśli jesteś zaangażowany i aktywny, natkniesz się na mnóstwo potencjału. Aktywny umysł tworzy możliwości. Uprawia ziemię, by od czasu do czasu znaleźć w niej coś wspaniałego". I to był właśnie taki czas dla mnie, taki czas uczenia mindfulness i pracy w Wysokich Obcasach był kopaniem ziemi.

[00:10:21.580]

Nieustannie rozglądałam się, czułam głód uczenia się i wzmacniania wiedzy o tym, jak zamienić trudności w nowe początki. I w ten sposób znalazłam coś jeszcze. Za pośrednictwem nowej koleżanki, najpierw znalazłam nową koleżankę, a potem ona pokazała mi, że jest nabór do pierwszego rocznika programu, który się nazywa Leadership Academy for Poland. Zaintrygował mnie, bo był po angielsku, a ja połowę życia spędziłam w anglojęzycznym kraju i wykładowcami byli profesorowie, którzy przyjeżdżali z Harvardu do Polski, żeby uczyć. Udało mi się dostać do pierwszej edycji i tam poznałam niesamowitych ludzi, którzy do dziś są dużą częścią mojego życia. I zobaczyłam, że uważność i praktyka przywództwa adaptacyjnego są niezwykle kompatybilne. Taki leadership wymaga opanowania i uważnego przeprowadzenia nie tylko siebie, ale i innych przez duże zmiany. Poszłam za fascynacją tym połączeniem i zaczęłam zszywać te wątki. Zmodyfikowałam program MBSR i stworzyłam własny. Taki, który wzmacnia uczestników nie tylko w radzeniu sobie ze stresem, ale również w wzmacnianiu kompetencji leadershipowych. I to połączenie to był kolejny schodek na drabinie. Podał mi możliwość pracy z organizacjami pozarządowymi, zarządami i dyrektorami firm, z zespołami z różnych dziedzin.

[00:11:57.160]

To był właściwie ostatni szczebel wychodzenia z dna kryzysu na nową ścieżkę zawodową. Do tego, gdy skończył się projekt News, to był taki newsowy portal anglojęzyczny, który zbudowałam ze wsparciem Gazety Wyborczej, Google'a i Komisji Europejskiej. No ale był taki moment, kiedy ten projekt osiągnął swoje naturalne zakończenie. I wtedy zaświeciła mi się lampka nad drzwiami wejściowymi z mediów. Zaciągnęłam hamulec. Wyszłam na balkon. Niedosłownie. Ale wyszłam z mojego bieżącego codziennego gania. I zrobiłam sobie jeden dzień przerwy, żeby rozejrzeć się po swoim życiu. Tak z lotu ptaka. To jest jedna z kluczowych umiejętności wynikających z połączenia mindfulness i przywództwa. Zatrzymanie i zejście z parkietu akcji i reakcji codziennych zdarzeń, żeby spokojnie obejrzeć szerszy obrazek i świadomie wybrać drogę na przód. To taki czas na złapanie kontaktu ze swoim sensem. Po co ja robię to, co robię? Dokąd ja właściwie zmierzam i którędy dalej? Patrząc tak, zobaczyłam świat zalany treścią dziennikarską i amatorską. Od lat czułam wyraźnie, że jest treści za dużo oraz że jednokierunkowy przekaz od redakcji do odbiorców bez sprzężenia zwrotnego, że to mi przestaje wystarczać.

Nowe otwarcie

[00:13:36.150]

Tymczasem na metodę opanowania stresu i radzenia sobie w kryzysie, na pracy zespołów w okolicznościach nowonormalnych i w obliczu wypalenia zawodowego i nieustających wyzwań jest za mało wsparcia. Dla kobiet, dla managerów, dla rodziców, dla organizacji, dla społeczeństwa. Jest mnóstwo miejsca na taką pracę, którą zaczęłam robić. Wtedy. A dodatkowo te procesy są żywe taką dwukierunkową wymianą, co karmiło we mnie głód wyhodowany przez ostatnie 15 lat w redakcjach prasowych. Więc podjęłam decyzję i pod koniec czerwca 2019 roku założyłam swoje najbardziej seksowne czerwone obcasy i wyszłam z mediów. Przetawiałam w siebie wewnętrzną pracę zawodową prawie całkowicie na mindfulness i przywództwo. I ten cały proces wpadania w dołek i wychodzenia z niego trwał długo. To było siedem lat. Jestem już całkowicie po drugiej stronie tego rowu od prawie czterech i od tej pory wydałam książkę "Wyspa spokoju". Założyłam społeczność dla praktyków mindfulness, prowadzę kursy i warsztaty oraz w polskim Centre for Leadership objęłam stanowisko dyrektorskie w jednym z flagowych programów, ale nadal jak słyhać, tworzę treści i przekazuję to, co odkrywam i co może być pomocne, ale już po swojemu, na własnych warunkach i w służbie mojego osobistego sensu.

[00:15:22.780]

W tej drugiej już części nagrania podzielę się z wami dobrymi praktykami i wiedzą naukową na temat tego szczególnego zwrotu w życiu, jakim jest zmiana zawodu. Najpierw - przetrwaj. W każdej zmianie. I to jest cytat. "W każdej zmianie jest moment, w którym nic nie jest jasne i nikt nie jest zadowolony. To jest ten moment, kiedy jesteś na dnie". Ten cytat jest cytatem jednego z tych profesorów, który przylatuje dwa razy do roku do Programu Center for Leadership. Ale mam dla was też drugi na ten czas, kiedy znajdujecie się w oku cyklonu i on brzmi tak: "możemy stać się nieszczęśliwi lub możemy stać się silni.

Skala wysiłku jest taka sama". To napisała Pema Chödrön w książce "When things fall apart", który ma słabszy polski tytuł "Nigdy nie jest za późno".

[00:16:24.960]

Gości tego podcastu zawsze pytam, jak sobie radzą i pomagają w trudnych momentach. Co czytają lub oglądają? Co robią, czego nie robią, by pomóc sobie przejść przez ciężkie czasy. W przypadku tego momentu, to jest wyjątkowo dobre pytanie, ponieważ wiele osób przychodzi do mnie w trakcie kryzysu, by natychmiast nauczyć się mindfulness albo poszukać sensu, albo zacząć budować przyszłość.

[00:16:51.330]

To jest absolutnie normalny impuls, ale nie zawsze jest pomocny. Wyobraź to sobie na przykładzie Titanica. Jesteś w sukni balowej, pijesz szampana na pokładzie i nagle katastrofa. Lecą żyrandole, pali się pokład. Twój towarzysz wieczoru znika w tłumie. Nagle statek się przechyla. I to jest ten moment, w którym jesteś tak wypalony zawodowo, że nie widzisz sensu, by wstać rano z łóżka i nie masz na to siły. To jest ten moment, kiedy twój mąż po wyjątkowo bolesnej kłótni pakuje walizkę i wychodzi z domu. To ten moment, w którym nie przytyłam, nie spałam i miałam dziury w pamięci. I zamknęli projekt, nad którym z możem pracowałem przez półtora roku. Moment katastrofy. I teraz pytanie - czy w trakcie tonięcia Titanica warto zacząć lekcje pływania? No nie. Dlatego najlepszą rzeczą, którą możesz zrobić, gdy uderzasz o dno, to zaopiekować się sobą, znaleźć kamizelkę ratunkową i szalupę, zgłosić się do lekarza po zwolnienie i spokojnie na L4 dojść do siebie. Gdy jesteś w sercu burzy, znajdź sposób, by odpoczywać, wyrzucać z siebie ból i łzy i nabierać sił.

[00:18:15.800]

Bo jak mózg jest zalany kortyzolem, ciało jest w trybie stresu i emocje są w rozchwianiu, potrzebujesz ukojenia i powrotu do równowagi. Najpierw, zanim cokolwiek innego zaczniesz robić. To jest czas, w którym zakopywanie się pod kołdrą i przytulanie do kota z łatwą, angażującą książką lub nawet głupim serialem na godzinę lub dwie albo nawet cały dzień bywa deską ratunku. Jak kryzys trwa długo, bywa, że wsparcie psychiatry robi różnicę między utonięciem a dopłynięciem do brzegu. I dopiero gdy burza się skończy i jesteś bezpieczny, bezpieczna, nadchodzi czas na podjęcie działań w kierunku zmian.

Naucz się inaczej

[00:19:03.940]

Krok drugi - naucz się inaczej. I znowu cytat: "kiedy nie jesteśmy w stanie zmienić sytuacji, stajemy przed wyzwaniem zmiany siebie". To napisał Viktor Frankl w książce "Człowiek w poszukiwaniu sensu". Po kryzysie można samemu, z przyjacielem lub terapeutą zastanowić się, czego potrzebujesz się nauczyć, by nie wpaść ponownie w ten sam dołek. Co cię wzmocni i ochroni przed powtórką z katastrofy? U mnie to było wyraźnie radzenie sobie ze stresem, ale np. u mojej przyjaciółki po rozsypaniu się jej drugiego

poważnego związku uznała, że to co jej potrzeba, to jest lepsze zrozumienie mężczyzn. Więc, skubana, zapisała się na kurs coachingowy online z amerykańskim specjalistą od randkowania i związków. Potem testowała nową wiedzę na znajomych tymczasowych facetach, którzy tylko przejezdni byli w jej mieście, a po jakimś czasie weszła w nową relację, która jest prawdziwie partnerska i szczęśliwa. Są ze sobą już wiele lat, a rok temu wzięli ślub. A ty, czego mógłbyś, mogłabyś się nauczyć?

[00:20:25.360]

Krok trzeci - znajdź swój sens. I tu cytat: "Większość z nas żyje przypadkowo. Zajmujemy się tym, co życie przyniesie. Spełnienie przychodzi dopiero wtedy, gdy zaczynamy żyć celowo". To napisał Simon Sinek w słynnej książce "Zacznij od DLACZEGO". I co dalej? Już umiesz coś więcej, Na przykład lepiej szacować ryzyko albo radzić sobie ze stresem, albo tworzyć partnerskie relacje, albo komunikować się w trudnych chwilach, by nie ranić innych. Lub cokolwiek tam nowego nauczyłeś się po kryzysie. Teraz pora zastanowić się, co możesz ze swoją wiedzą oraz swoimi talentami zrobić najlepszego dla innych i dla świata. Bynajmniej nie namawiam koniecznie do budowy ścieżki jakiś altruistycznej czy charytatywnej, bądź koniecznie w trzecim sektorze.

[00:21:22.700]

Bardziej mi chodzi o aktualizację tego pliku, który zapisałeś albo zapisałaś na twardym dysku w młodości. O tym, co ty chcesz w życiu osiągnąć. Większość z nas zapisała ten plik w drugiej dekadzie życia różnymi inspiracjami z kultury i oczekiwaniami społecznymi i tego, co powiedziała mama, i tego, co mówił tata i babcia, i wzorcami rodzinnymi, i tym, co robiły przyjaciółki i przyjaciele. A wiesz, o czym mówię? To jest ta lista z marzeniami o karierze, rodzinie, domu, samochodzie, podróżami, nagrodami. Ona charakteryzuje się takim gromadzeniem i zdobywaniem. Dla osób w wieku średnim ta lista powoduje, że wpadamy w totalny popłoch. Może, nie zawsze tak jest, ale bardzo często. Bo bywa, że wszystko na tej liście już mamy odhaczone i nagle okazuje się, że mimo tego nie jesteśmy szczęśliwi albo po prostu tracimy orientację, co dalej robić, skoro już wszystko żeśmy z listy osiągnęli. Czym zapełnić drugą połowę życia? Bo jak nie mamy takiego azymutu wewnętrznego, świadomości, do czego dążymy, to dryfujemy. Pytanie więc brzmi - jaki jest sens twoich działań? Komu to potrzebne? Komu one służą? Albo inaczej, gdzie ty z tym, co potrafisz robić najlepiej, jesteś najbardziej potrzebny albo możesz mieć największy wpływ. Gdzie jest ssanie na to, co masz do zaproponowania? Odpowiedź na to pytanie pokaże ci, gdzie są twoi klienci, twoi czytelnicy albo uczniowie. To jest wchodzenie w relacje ze światem na zasadzie pull, a nie push. I nadaje sens twoim działaniom. I pozwoli ci zostawić po sobie ślad.

Wybierz mądrze

[00:23:28.400]

Krok czwarty - wybierz mądrze. Mam nowy cytat. "Starzejąc się, dziel się z innymi tym, co dla ciebie jest najważniejsze. Bo doskonałość jest sama w sobie nagrodą. I właśnie w ten sposób możesz stawać się

doskonały w miarę starzenia się". To powiedział Arthur C. Brooks, autor książki "From Strength to Strength: Finding Success, Happiness, and Deep Purpose in the Second Half of Life".

[00:24:01.500]

Na koniec warto dopasować swój plan albo pomysły i ambicje do wieku, bo okazuje się, że potencjał naszych umysłów, a w szczególności naszej inteligencji, zmienia się na przestrzeni czasu. Brytyjski psycholog Raymond Cattell opisał te zmiany dwoma rodzajami inteligencji. Jest płynna i skryształizowana. Ta pierwsza jest zdolnością do rozumowania, analizowania i rozwiązywania nowych pomysłów. To jest rodzaj inteligencji, który zazwyczaj kojarzy się z innowatorami. Jest też najsilniejszy stosunkowo wcześniej w życiu i zaczyna słabnąć po trzydziestce i po czterdziestce. To dlatego przedsiębiorcy technologiczni radzą sobie tak dobrze w młodym wieku, a osobom starszym znacznie trudniej jest wprowadzać zmiany i przyswajać nowości. Natomiast inteligencja z skryształizowana to umiejętność korzystania z wiedzy zdobytej w przeszłości. To tak jakbyś miał, miała ogromną bibliotekę i dokładnie wiedziała albo wiedział, gdzie co jest.

[00:25:12.840]

Powszechnie o tym rodzaju inteligencji mówi się "mądrość", ponieważ skryształizowana inteligencja opiera się na zgromadzonym zasobie wiedzy i ma tendencję do wzmacniania się po czterdziestce. Co więcej, nie zmniejsza się aż do bardzo późnego wieku. Dlatego profesorowie nie tracą autorytetu, mimo że potrafią być naprawdę już bardzo wiekowi. A dyrektorzy kreatywni w agencjach reklamowych i owszem. Fantastycznie pisze o tym Arthur C. Brooks, którego cytata przedstawiałam przed chwilą. Jest profesorem, autorem, ale przez większość swojej kariery, kiedy miał tę płynną inteligencję, był prezesem jednego z najważniejszych amerykańskich think tanków, który się nazywa American Enterprise Institute. A ta książka, z którą dałam jego cytata, została wydana bardzo niedawno, w lutym tego roku. Jeszcze raz podam ten tytuł, bo jest świetny - "From Strength to Strength: Finding Success, Happiness, and Deep Purpose in the Second Half of Life". Jego sugestią jest, by w wieku średnim szukać takich nowych ścieżek zawodowych, które będą korzystać z twojej mądrości. To droga na przykład dla mentorów, nauczycieli czy doradców albo szefów.

[00:26:39.580]

Podsumowując moi drodzy, choć wpadanie w dołki jest obligatoryjne, wychodzenie z nich wzmocnieni jest również możliwe. Dbajcie o siebie. Dziękuję.

[00:26:54.410]

Podkast "Zwrotnik" jest częścią cyklu Archipelag Allegro i powstaje dzięki Fundacji Tygodnika Powszechnego oraz Allegro.pl, gdzie możecie nabyć książki wymienione w tym odcinku.