



Leadership od środka

O presji, energii i relacjach

Badanie zrealizowane w ramach 4. edycji ogólnopolskiej
kampanii społeczno-edukacyjnej „Bliżej Siebie”
organizowanej przez Grupę Artemis

Partnerzy 4. edycji kampanii „Blżej Siebie”

PARTNER STRATEGICZNY

ROSSMANN

PARTNERZY GŁÓWNI



PARTNERZY



Patroni 4. edycji kampanii „Blżej Siebie”

PATRONI HONOROWI



Patronat Honorowy
Prezesa
Zakładu Ubezpieczeń Społecznych



Szef
Służby Cywilnej

PATRONI

Akademia
Psychologii
Przywództwa



PATRONI MEDIALNI



PARTNER BADAWCZY



Dużo rozmawiamy o tym, jaki powinien być dobry lider_ka i jak powinno wyglądać współczesne przywództwo. Tworzymy kolejne modele kompetencji, katalogi zachowań i definicje leadershipu przyszłości. Znacznie rzadziej zatrzymujemy się przy czymś podstawowym - przy człowieku, który tę rolę pełni.

O liderkach i liderach mówi się najczęściej przez pryzmat odpowiedzialności. To oni wyznaczają kierunek, podejmują decyzje, odpowiadają za wyniki i wspierają swoje zespoły w realizacji celów.

A przecież przywództwo nie zaczyna się w momencie podjęcia decyzji. Zaczyna się wcześniej - w sposobie, w jaki człowiek widzi rzeczywistość, interpretuje ją i jej doświadcza. W tym, co potrafi pomieścić, a czego jeszcze nie, co dostrzega, a co pozostaje poza jego polem widzenia. W tym, jak reaguje na napięcie, niepewność, konflikt, utratę kontroli i z jakiego miejsca podejmuje decyzję, zanim stanie się ona strategią, komunikatem czy działaniem.

Przywództwo jest zjawiskiem, które rodzi się wewnątrz.

Współczesne przywództwo oznacza bowiem znacznie więcej niż zarządzanie zadaniami i ludźmi. To codzienne funkcjonowanie w polu wielu, często sprzecznych, sił: oczekiwań, emocji, napięć, interesów, odpowiedzialności i potrzeb.

Dlatego jednym z najważniejszych słów opisujących dzisiejsze doświadczenie liderki i liderów wydaje mi się słowo „pomiędzy”.

Pomiędzy oczekiwaniami organizacji a potrzebami zespołu. Pomiędzy odpowiedzialnością za wynik a odpowiedzialnością za człowieka. Pomiędzy koniecznością wspierania innych a ochroną własnych zasobów. Pomiędzy pewnością, której oczekuje otoczenie, a własną niewiedzą. Pomiędzy potrzebą działania a potrzebą zatrzymania. Wreszcie, pomiędzy tym, co nazywamy biznesem, a tym, co nazywamy człowiekiem, choć przecież w rzeczywistości nigdy nie dało się ich od siebie oddzielić.

Ta pozycja „pomiędzy” nie jest jedynie pozycją organizacyjną. Jest doświadczeniem psychologicznym. Niekiedy bardzo samotnym. Im większa odpowiedzialność, tym mniej miejsc, w których można na chwilę przestać ją reprezentować. Im większy wpływ, tym trudniej znaleźć przestrzeń, w której nie trzeba wiedzieć, odpowiadać, rozwiązywać, decydować ani utrzymywać dla innych poczucia bezpieczeństwa.

A jednocześnie liderki i liderzy funkcjonują wewnątrz bardzo silnego kulturowego wyobrażenia człowieka, który daje radę, ogarnia, wie, rozwiązuje, wspiera, podejmuje decyzje, dowodzi i dowodzi.



To figura lidera-superbohatera, czyli człowieka odpornego na przeciążenie, niepewność, samotność czy zwątpienie. Jakby wraz ze stanowiskiem przestawały obowiązywać zwyczajne prawa ludzkiego doświadczenia.

My chcemy tę figurę na chwilę odłożyć. Chcemy zobaczyć liderkę i lidera bez maski roli. Nie po to, żeby odebrać im siłę, ale żeby zobaczyć, skąd ta siła właściwie pochodzi i jaką cenę czasem trzeba za nią płacić.

Stanowisko daje zakres odpowiedzialności, wpływ i władzę. Nie odbiera jednak układu nerwowego. Nie usuwa emocji, lęku, zmęczenia, potrzeby przynależności czy potrzeby bycia zobaczonym. Nie eliminuje osobistych historii, automatycznych reakcji, ograniczeń ani miejsc, których sami w sobie jeszcze nie rozpoznaliśmy.

Bo liderka i lider to nie funkcja. To człowiek, który tę funkcję pełni. I właśnie dlatego jego kondycja nie jest wyłącznie jego prywatną sprawą.

To, co dzieje się wewnątrz lidera_ki nie zatrzymuje się na granicy jego własnego doświadczenia. Przenosi się dalej - poprzez sposób podejmowania decyzji, jakość uwagi, język, relacje, reakcje na błąd, konflikt i niepewność. Poprzez to, na co w organizacji jest miejsce i na co miejsca nie ma. Co wolno powiedzieć. Czego lepiej nie zauważać. Jak wiele napięcia system jest zdolny pomieścić, zanim zacznie je wypierać, kontrolować albo przerzucać dalej.

Organizacje nie są oddzielone od ludzi, którzy nimi kierują. W pewnym sensie są przedłużeniem ich sposobu widzenia.

To, czego lider_ka nie potrafi zobaczyć w sobie, może z czasem stać się niewidzialną regułą całego systemu. Lęk może przyjąć formę nadmier-

nej kontroli. Brak zaufania - kolejnych procedur. Przeciążenie - kultury permanentnej dostępności. Potrzeba udowadniania własnej wartości - organizacji, która nigdy nie osiąga wystarczająco dużo. Ale działa to również w przeciwnym kierunku. Zdolność do refleksji może tworzyć przestrzeń dla dialogu. Wewnętrzna stabilność - dla odwagi innych. Umiejętność pozostawiania w kontakcie z niepewnością - dla eksperymentowania, uczenia się i tworzenia tego, czego jeszcze nie ma.

Dlatego kondycja liderki i liderów nie jest dodatkiem do rozmowy o zdrowej organizacji. Jest jednym z jej źródeł.

W tym raporcie nie chcemy więc pytać wyłącznie o to, jacy liderzy_ki powinni być. Interesuje nas coś wcześniejszego: jak naprawdę jest być dziś człowiekiem, od którego tak wiele zależy?

Z czym mierzą się osoby odpowiedzialne za innych? Co daje im energię, a co ją odbiera? Gdzie kumuluje się napięcie? Co dzieje się w miejscach, których organizacja zwykle nie widzi? Na ile liderzy_ki sami mają dostęp do wsparcia? I gdzie mogą istnieć przez chwilę bez konieczności bycia tymi, którzy wspierają wszystkich pozostałych?

To raport o przywództwie oglądanym od środka.

Bo jeśli chcemy zmieniać jakość przywództwa, nie wystarczy zmieniać wyłącznie treści decyzji, modeli kompetencyjnych czy oczekiwanych zachowań. Potrzebujemy również przyglądać się przestrzeni, z której one powstają. To właśnie poszerzenie tej przestrzeni pozwala zobaczyć zależności wcześniej niewidoczne i dostrzec możliwości, które wcześniej nie mieściły się w polu widzenia.

Agata Swornowska-Kurto

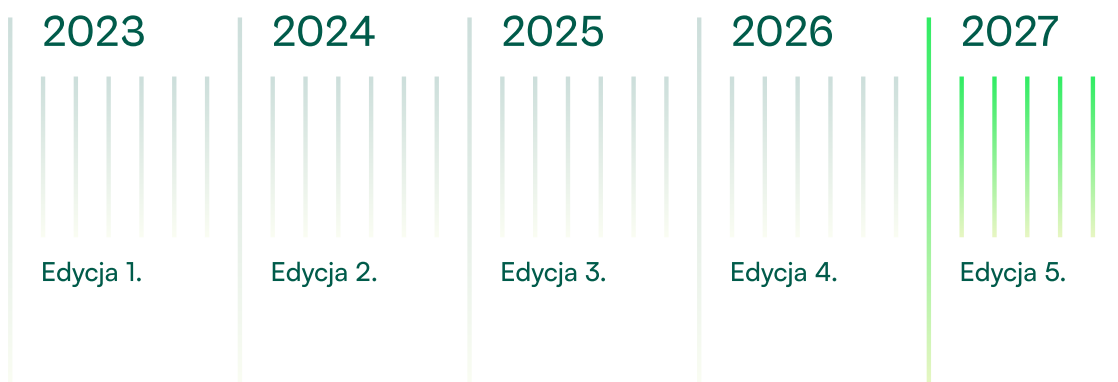
Socjolożka, prezeska Grupy Artemis, autorka kampanii „Blżej Siebie”





Ogólnopolska kampania społeczno-edukacyjna

Od czterech lat zmieniamy narrację o zdrowiu psychicznym



Edukacja, inspiracja i realny wpływ

Fundamentem kampanii „Bliżej Siebie” jest zdrowie psychiczne pracowników_czek i liderów_ek, a nadrzędnym celem jest kształtowanie przyjaznej kultury pracy, w trosce o dobrostan ludzi. To inicjatywa łącząca profilaktykę, edukację i realne rozwiązania wdrażane w firmach.

Kampania integruje temat zdrowia psychicznego z nowoczesnym podejściem do zarządzania i kultury pracy. Udowadniamy, że wellbeing to nie trend, lecz fundament nowoczesnej organizacji - miejsc pracy, gdzie człowiek jest wartością, a nie zasobem.



Laureat w kategorii „Wellbeing Creator of the Year 2025”

Laureat w kategorii „Aktywne wsparcie pracodawców”



Tworzymy unikalną platformę wymiany wiedzy i doświadczeń

Łączymy głosy biznesu, ekspertów, przedstawicieli NGO i instytucji publicznych.



Edukujemy

W różnorodnych działaniach odpowiadamy na konkretne wyzwania i potrzeby współczesnego rynku pracy.



Wspieramy leadership

Rozwijamy kompetencje liderów i liderów w budowaniu kultury pracy opartej na zaufaniu, empatii i trosce o dobrostan zespołów.



Motywujemy do wdrożenia realnej zmiany

Promujemy dobre praktyki, tworzymy rekomendacje, odpowiedzi i wskazówki dla pracowników_czek, liderów_ek i firm.



Informacje o badaniu



Kto?

Badanie objęło osoby zarządzające zespołami w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Przepytaliśmy 300 liderów i liderów.

Co?

Przeglądaliśmy się temu, jak dziś naprawdę wygląda doświadczenie roli liderkiej.

Sprawdzaliśmy, z czym mierzą się osoby odpowiedzialne za innych - co daje im energię, co ją odbiera, jak doświadczają presji, odpowiedzialności, jak radzą sobie z troską o innych i o siebie. Pytaliśmy również o samotność w roli lidera_ki - o poczucie zrozumienia i wsparcia, samotne podejmowanie decyzji oraz gotowość do proszenia o pomoc. Sprawdzaliśmy, czy w pracy jest dziś przestrzeń na rozmowę nie tylko o zadaniach i wynikach, ale także o człowieku.

Jak?

Wywiady on-line (CAWI).

Okres realizacji badania:

Badanie zostało zrealizowane w kwietniu 2026 roku.

Wykonawca badania:

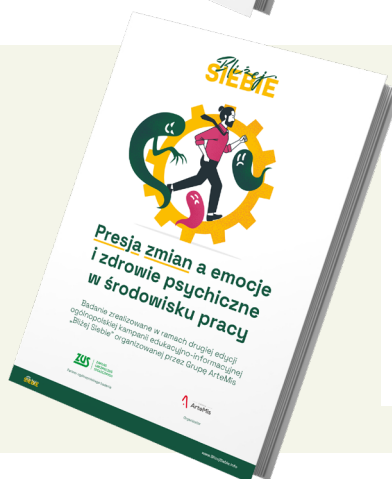
Agencja badawcza PBS Sp. z o.o.

W kampanii „Bliżej Siebie” regularnie mówimy „sprawdzam” -zobacz inne raporty kampanii „Bliżej Siebie”

Edycja 2023
„Zdrowie psychiczne i empatia w pracy”



Edycja 2024
„Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”



Edycja 2025
„Sukces na wagę zdrowia - o kondycji psychicznej i przyszłości pracy”



Charakterystyka próby badawczej

Badanie przeprowadzono w grupie 300
liderek i liderów działających w średnich
i dużych przedsiębiorstwach.

Wielkość przedsiębiorstwa

52%

Średnie
(50-249 osób)

48%

Duże
(powyżej 250 osób)

Jako liderka i lider identyfikowano osoby zarządzające zespołem innych pracowników_czek. To kierowni-
cy_czki czy menadżerowie_ki, a także osoby na stanowiskach dyrektorskich oraz członkowie zarządu. Warto
jednak zauważyć, że dwie ostatnie kategorie stanowiły zdecydowaną mniejszość w naszej próbie badawczej.

Najliczniejszą grupę respondentów stanowili liderzy_ki zarzą-
dzający_e zespołami liczącymi od 6 do 10 osób (42%). Niewie-
le mniej badanych (38%) odpowiada za zespoły składające się
z 11 i więcej pracowników_czek, natomiast co piąty respondent
(20%) zarządza zespołem od 2 do 5 osób. Oznacza to, że 80%
uczestników badania pełni funkcje kierownicze wobec co naj-
mniej sześciu osób, co wskazuje na znaczącą skalę odpowie-
dzialności za organizację pracy, komunikację oraz dobrostan
zespołów.

Ponad 2/3 działa stacjonarnie, 28% realizuje swoje zadania w
trybie hybrydowym, a jedynie 2% z badanych pełni rolę lider-
ską działając w pełni zdalnie.

Stanowisko

94%

Kierownik/Menadżer/
Lider zespołu
(zarządzasz zespołem
innych pracowników)

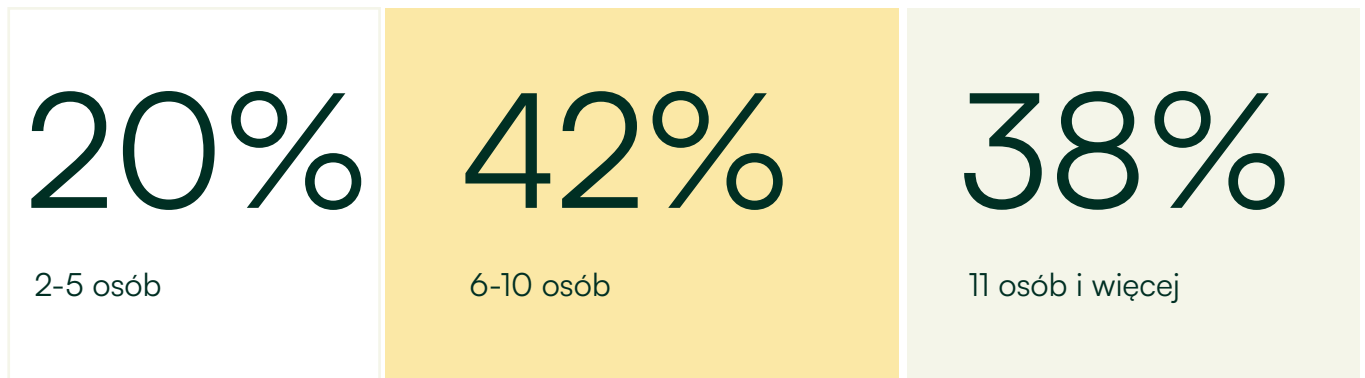
5%

Dyrektor

1%

Członek zarządu

Wielkość zarządzanego zespołu



Wśród respondentów dominowali mężczyźni, co odzwierciedla ich wciąż większy udział wśród osób zajmujących stanowiska liderskie. Najliczniej reprezentowane były osoby należące do pokoleń Y i X. Badani charakteryzowali się również wysokim poziomem wykształcenia - zdecydowaną większość stanowiły osoby z wykształceniem wyższym.

Model pracy

Zdalna	Stacjonarna	Hybrydowa
--------	-------------	-----------

2% 70% 28%

Płeć

Mężczyzna	Kobieta
-----------	---------

67% 33%

Wiek

Pokolenie Z	Pokolenie Y	Pokolenie X	Pokolenie BB
-------------	-------------	-------------	--------------

4% 53% 38% 5%

Wykształcenie

Zawodowe	Średnie	Wyższe
----------	---------	--------

1% 31% 68%

Podwójna presja

Objęcie stanowiska
liderskiego ma swoje
blaski i cienie.

To nie tylko awans, idący za nim większy prestiż i wyższe zarobki. To także zdecydowanie wyższe wymagania, dodatkowe obowiązki i rosnąca presja.



Bardzo często mówi się, że liderzy_ki są osobami funkcjonującymi „pomiędzy” - z jednej strony zarządem, a z drugiej podlegającym im zespołem. Pomiędzy celami biznesowymi, wynikami i strategią całej organizacji a codziennymi wyzwaniami wynikającymi z zarządzania ludźmi i troską o ich dobrostan. Ta konieczność funkcjonowania na styku dwóch przestrzeni i godzenia oczekiwań płynących z różnych stron może rodzić presję. I właśnie o nią zapytaliśmy badanych liderów_ki.

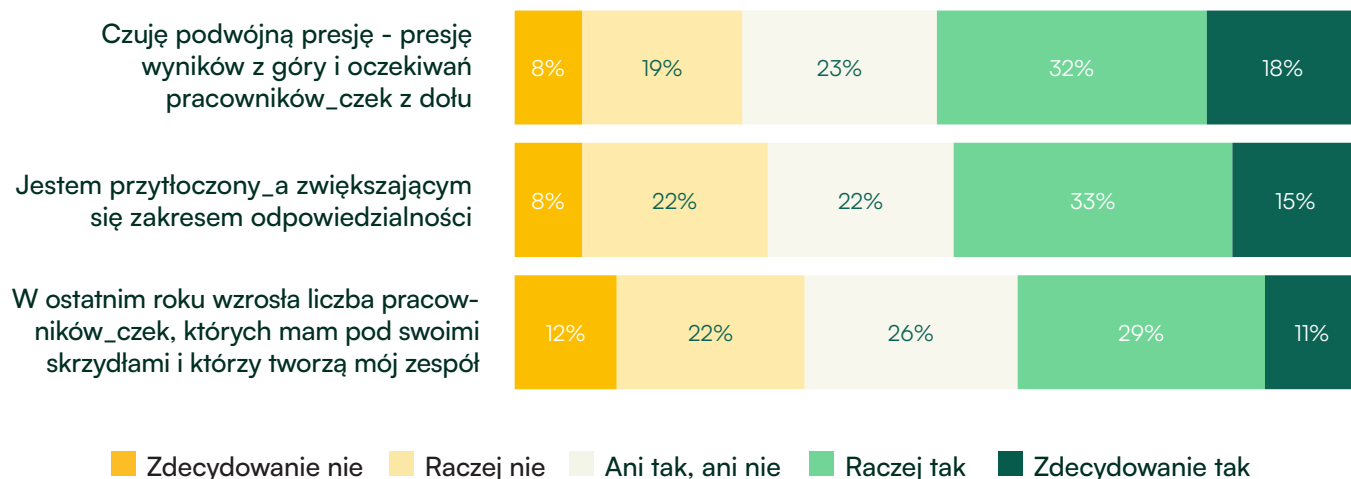
Dokładnie połowa liderek i liderów stwierdziła, że odczuwa w swojej pracy podwójną presję - wyników z góry i oczekiwań pracowników_czek z dołu (27% jej nie odczuwa, a 23% nie deklaruje tego jednoznacznie, wybierając odpowiedź „ani tak, ani nie”). Częściej deklarują ją liderki i częstotliwość deklaracji wzrastała wraz z wielkością kierowanego zespołu (im więcej w nim osób, tym większa presja).



48%

liderek i liderów jest przytłoczonych
zwiększającym zakresem odpowiedzialności

40% deklaruje, że w ostatnim roku wzrosła liczba pracowników_czek, którzy tworzą ich zespół (najczęściej dotyczy to liderów_ek zarządzających w trybie zdalnym).

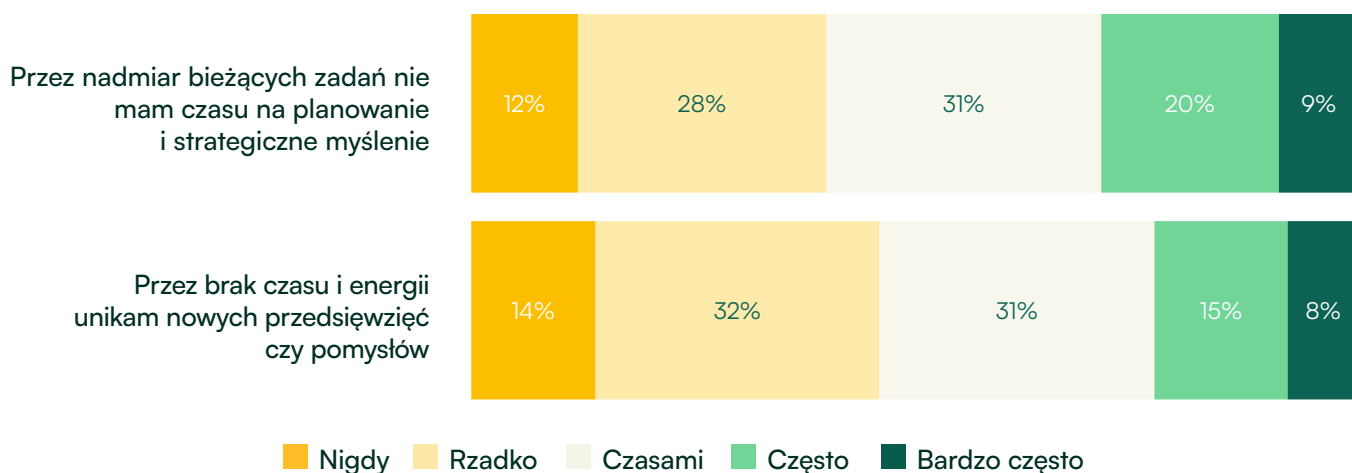


Rosnące obciążenie nie pozbawia większości liderów_ek możliwości strategicznego myślenia czy włączania w nowe przedsięwzięcia, jednak dla wielu stanowi istotne wyzwanie. **60% badanych deklaruje, że nadmiar bieżących zadań przynajmniej czasami sprawia, że brakuje im czasu na planowanie i myślenie strategiczne.** Co więcej, 29% doświadcza tego problemu często lub bardzo często (czasami: 31%; często: 20%; bardzo często: 9%). Jedynie 12% nigdy nie widzi tego braku czasu, a 28% dostrzega go „rzadko”.



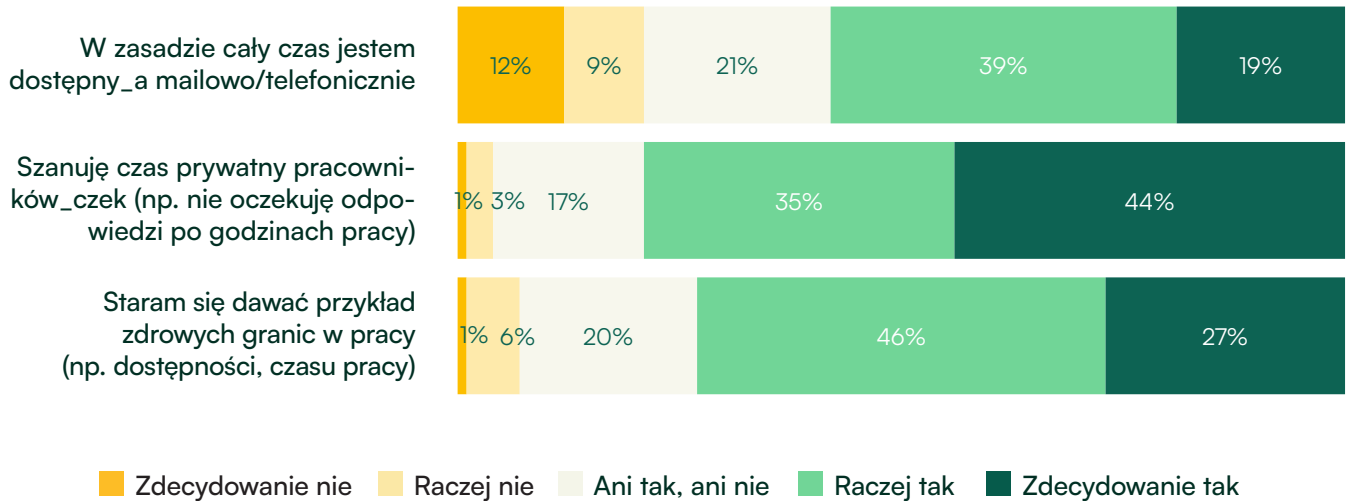
54%

liderów i liderów **deklaruje, że co najmniej czasami przez brak czasu i energii unika nowych przedsięwzięć czy pomysłów**, przy czym 23% mierzy się z tym często i bardzo często.



Presja i obciążenie liderów_ek ma odzwierciedlenie także w sposobie ich pracy. Większość z nich pozostaje w stałej gotowości do reagowania na pojawiające się wyzwania - **58% deklaruje, że jest stale dostępnych mailowo i/lub telefonicznie** (21% deklaruje, że tak nie jest, a 21% nie określa tego jednoznacznie).

W świetle tych deklaracji dziwić może samoocena, jakiej dokonują liderzy_ki w zakresie wzorca, jaki tworzą w środowisku pracy. **73% z nich stwierdza, że stara się dawać przykład zdrowych granic w pracy m.in. dostępności, czasu pracy** (jedynie 7% deklaruje, że tak nie robi). **Z kolei 79% uznaje, że szanuje czas prywatny pracowników_czek, np. nie oczekując odpowiedzi po godzinach pracy.**



Wyniki sugerują, że wielu liderów_ek stosuje podwójne standardy - inne wobec siebie i inne wobec swoich zespołów. Zdrowe granice nie oznaczają dla nich całkowitej niedostępności, lecz przede wszystkim szacunek dla czasu prywatnego pracowników_czek.

Jednocześnie wysoki poziom własnej dostępności może świadczyć o przekonaniu, że rola leaderska wiąże się z koniecznością ciągłego „always-on” - pozostawania „pod telefonem” i gotowością do reagowania poza standardowymi godzinami pracy.

W efekcie zdrowe granice stają się czymś, co liderzy_ki wspierają u innych, ale nie zawsze pozwalają sobie na nie we własnej pracy. Można zatem przypuszczać, że niejednokrotnie chronią dobrostan swoich zespołów kosztem własnych zasobów.



Wyniki badania można odczytać nie tylko jako opowieść o „podwójnej presji”, lecz jako obraz roli, która z natury jest paradoksalna.

Lider_ka ma dziś dowozić cele i jednocześnie dbać o dobrostan zespołu, podejmować szybkie decyzje bez utraty perspektywy długoterminowej, rozwijać strategię i reagować na zmiany, zachować kontrolę bez mikrozarządzania oraz budować zaufanie, nie rezygnując z wymagań.

Tych sprzeczności nie da się raz na zawsze rozwiązać. Konieczne jest więc szukanie sposobów, by utrzymać oba bieguny napięcia: działać w logice „i-i”, zamiast sprowadzać sytuację do wyboru „albo-albo”.

Tę zdolność opisuje koncepcja **paradoxical leadership**. Umiejętność utrzymywania obu stron napięcia może wzmacniać adaptacyjność i autonomię zespołów. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy koszt utrzymywania sprzeczności pozostaje po stronie lidera_ki: jako stała gotowość, praca emocjonalna, przeciążenie decyzyjne i brak regeneracji. Wyniki badania dobrze pokazują tę asymetrię: liderzy_ki chronią granice pracowników_czek, ale własną dostępność traktują jako część roli.

Aby nie prowadziło to do wypalenia, lider_ka musi rozpoznawać, które napięcia należy utrzymywać, które czasowo rozstrzygnąć, a które eskalować. Potrzebuje chronić czas na myślenie strategiczne, ograniczać permanentną dostępność, delegować i nie przejmować każdej luki w systemie. Dojrzałość leaderska nie polega na znoszeniu wszystkiego, lecz także na uznaniu granic własnej pojemności.

Nie może to jednak być wyłącznie zadanie jednostki. Lider_ka funkcjonujący_a pod wpływem wysokich i pozornie sprzecznych wymagań potrzebuje zasobów: realnej autonomii, jasnych priorytetów, wsparcia (HR, superwizji, przełożonego), możliwości eskalowania konfliktów celów, odpowiedniej obsady i przestrzeni na regenerację.

Lider_ka może nauczyć się lepiej pracować z paradoksem, ale nie powinien własnym zdrowiem kompensować niespójności organizacji. Dojrzała firma nie oczekuje heroizmu. Przy każdym nowym priorytecie określa, co zostaje zdepriorytetyzowane, jakie zasoby zostają dodane i jakie są ramy odpowiedzialności.

Dobrze zaprojektowane warunki pracy nie eliminują paradoksów z pracy lidera_ki. Pozwalają jednak zamienić je z chronicznego źródła przeciążenia w przestrzeń do dojrzałego przywództwa: podejmowania lepszych decyzji, budowania odpowiedzialności w zespole i reagowania na złożoność bez utraty siebie po drodze. Wtedy zdolność do działania w logice „i-i” staje się nie kolejnym wymaganiem wobec lidera_ki, ale realnym zasobem dla niego/niej, zespołu i całej organizacji.

Kasia Żurek

Executive & Leadership Coach, Partnerka Liderów i Liderów w zmianach i transformacji, towarzysząca im w rozwoju osadzonym w realnych wyzwaniach, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.



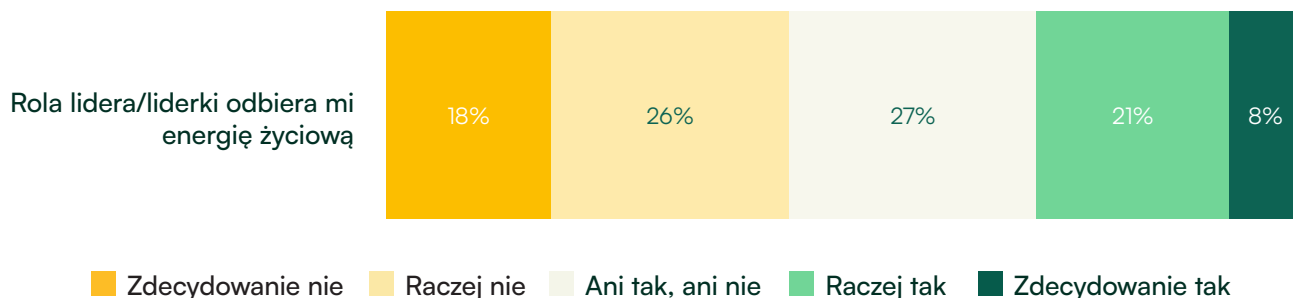
Energia w dół, czy w górę?

W dyskusji o przywództwie często koncentrujemy się na kompetencjach, wynikach i odpowiedzialności. Rzadziej pytamy o to, jak pełnienie roli lidera lub liderki wpływa na poziom energii życiowej.



Energii, która stanowi siłę napędową, pozwala działać i realizować cele. Tymczasem doświadczenie przywództwa może być bardzo różne - dla jednych stanowić źródło satysfakcji, poczucia sensu i energii do działania, dla innych wiązać się z dużym wysiłkiem i obciążeniem. A jak jest częściej?

29% badanych uznało, że rola leaderska odbiera im energię życiową, z kolei 44% jest przeciwnego zdania. Co ciekawe, co czwarty badany nie ma jednoznacznej odpowiedzi - można przypuszczać, że ten zastrzyk energetyczny jest w ich przypadku zmienny, zależny od sytuacji.

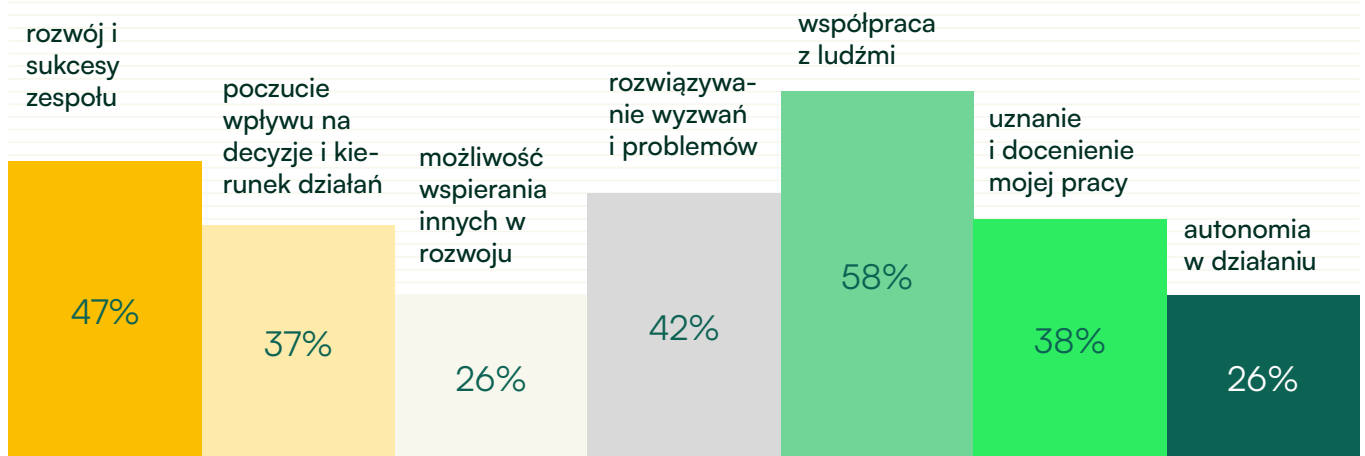


Głównym źródłem energii okazuje się współpraca z ludźmi - takiego zdania jest 58% liderów_ek. Zatem relacje są jednym z kluczowych zasobów w doświadczeniu przywództwa. Znaczenie mają także rozwój i sukces zespołu (47%), a także rozwiązywanie wyzwań i problemów (42%), co podkreśla znaczenie poczucia wpływu i sprawczości w codziennej pracy lidera_ki i odnosi się do zadaniowego wymiaru leadershipu.

Pracownicy_czki oczekują doceniania, ale okazuje się, że dla liderów_ek to również ważny aspekt, który daje im energii do działania (38%).

Spośród wskazanych aspektów w najmniejszym stopniu na wzrost poziomu energii wpływają autonomia w działaniu (26%) oraz możliwość wspierania innych w rozwoju (26%).

Wykres: Co w Twojej roli lidera_ki najbardziej dodaje Ci energii do działania? (pyt. wielokrotnego wyboru)



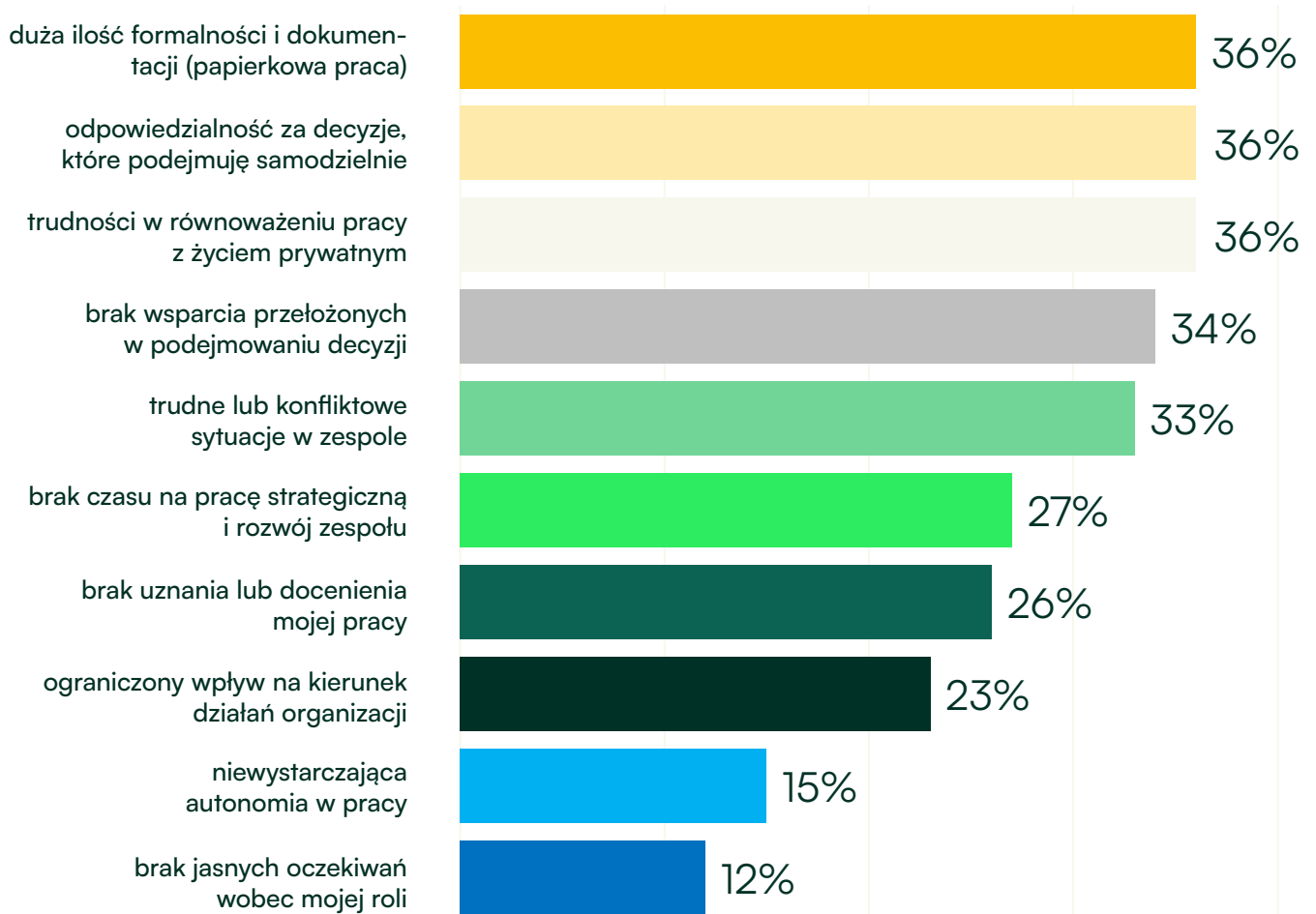
A co energię odbiera? Tutaj równie ważnych powodów jest kilka:



Z kolei najmniej osób wskazuje na niewystarczającą autonomię w pracy i brak jasnych oczekiwań wobec roli, co może sugerować, że większość badanych funkcjonuje w organizacjach, które zapewniają względnie klarowne ramy działania.

Kluczowe źródła obciążenia liderów i liderek nie wynikają z niejasności strukturalnych czy deficytu sprawczości, lecz raczej z codziennej operacyjności roli – związanej z intensywnością codziennych obowiązków, dużą liczbą zadań administracyjnych, odpowiedzialnością decyzyjną, koniecznością godzenia pracy z życiem prywatnym oraz wyzwaniem relacyjnymi w zespołach.

Wykres: Co w Twojej roli lidera_ki odbiera Ci energię do działania? (pyt. wielokrotnego wyboru)



Wyniki pokazują ważny, a często pomijany wymiar przywództwa: koszt energetyczny pełnienia roli lidera_ki.

29% badanych deklaruje, że rola leaderska odbiera im energię i szczególnie interesujące jest to, co dokładnie ją zabiera. Na pierwszym miejscu pojawiają się trzy obszary: duża liczba formalności i dokumentacji, odpowiedzialność za samodzielnie podejmowane decyzje oraz trudność w równoważeniu pracy z życiem prywatnym. Z perspektywy coacha widzę tu nie tyle problem z samą rolą lidera_ki, ile ryzyko przeciążenia jej codzienną operacyjnością.

Co ważne, głównym źródłem energii okazują się relacje i współpraca z ludźmi - wskazuje na nie 58% badanych. To pokazuje pewien paradoks: liderzy_ki czerpią siłę przede wszystkim z tego, co stanowi istotę przywództwa, ale tracą ją na elementach, które często odsuwają ich od pracy z ludźmi.

Czy zatem jest to problem, nad którym trzeba pracować? Zdecydowanie warto, ale nie poprzez uczenie liderów_ek „lepszego radzenia sobie” z przeciążeniem.

W pierwszej kolejności warto sprawdzić, co w organizacji można zmienić systemowo. Dobrym początkiem może być audyt zadań: ile czasu lider_ka poświęca ludziom, a ile administracji? Które obowiązki rzeczywiście wymagają ich udziału, a które można uprościć, zautomatyzować lub delegować?

Na poziomie indywidualnym warto natomiast rozwijać umiejętność rozpoznawania własnych źródeł energii i jej utraty. I tutaj pomocna może być praca z Coachem, bo lider_ka nie powinien być wyłącznie osobą, która „dowodzi” mimo zmęczenia. Jego dobrostan jest zasobem organizacji, ponieważ wpływa na sposób podejmowania decyzji, relacje z zespołem i jakość przywództwa.

Wyniki badania warto więc potraktować nie jako alarm, ale jako zaproszenie do zadania ważnego pytania: czy sposób, w jaki organizujemy pracę liderów_ek, pozwala im czerpać energię z tego, co w przywództwie najważniejsze - ludzi, rozwoju i poczucia wpływu - czy też coraz więcej tej energii pochłania samo utrzymanie się na powierzchni?

Kasia Chałas

Coach ICC, Trener Odporności Psychiczej MTQ Plus, Praktyk PRISM Brain Mapping, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.



Samotny leadership

Można mieć wrażenie, że im wyżej w hierarchii firmowej, tym więcej ludzi wokół.

Czy jednak liczba kontaktów przekłada się na poczucie zrozumienia i wsparcia? Osamotnienie w przywództwie okazuje się doświadczeniem znacznie bardziej powszechnym niż mogłoby się wydawać.



Ponadto, dane pokazują, że osamotnienie liderów_ek nie jest zjawiskiem jednowymiarowym. To raczej splot kilku doświadczeń, które mogą pojawić się równolegle: od poczucia niezrozumienia, przez brak wsparcia, po zmęczenie odpowiedzialnością decyzyjną.

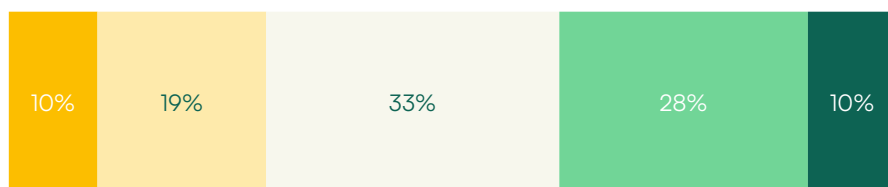


38%

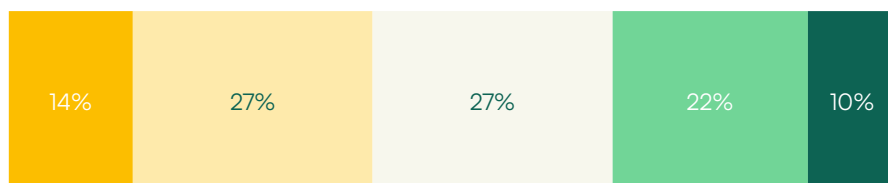
liderek i liderów przyznaje, że ma poczucie, że niewiele osób w organizacji rozumie wyzwania ich roli. 29% jest odmiennego zdania, a co trzeci badany nie określa się jednoznacznie (odpowiedź „ani tak, ani nie”) i to zawahanie w pewnym stopniu sugeruje raczej brak zrozumienia.

Jak się okazuje, częściej to niezrozumienie deklarują liderki. Analiza wyników wskazuje również, że jest ono znacznie częstsze w przypadku pracy zdalnej oraz w młodszych grupach wiekowych - im młodszy liderzy_ki, tym częściej mają poczucie, że ich wyzwania nie są rozumiane przez otoczenie.

Mam poczucie, że niewiele osób w organizacji rozumie wyzwania mojej roli



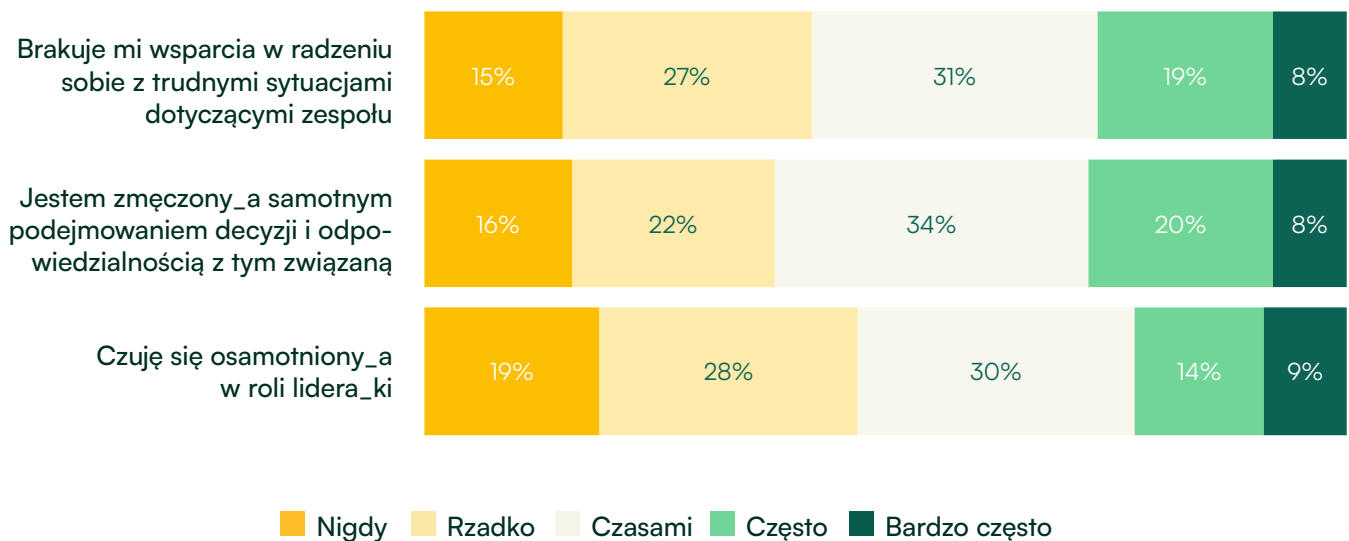
Po objęciu roli lidera_ki czuję większy dystans w relacjach z zespołem



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak

Ponad połowa osób zarządzających (58%) co najmniej czasami odczuwa brak wsparcia w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami dotyczącymi zespołu (czasami: 31%; często: 19%; bardzo często: 8%). W tym zakresie płeć nie ma znaczenia, ale widać tendencje w odniesieniu do wieku i trybu pracy - im młodsza osoba, tym częściej deklaruje odczuwanie braku wsparcia, a także częściej mówią o niej osoby działające zdalnie i hybrydowo niż stacjonarnie.

Niezrozumienie, brak wsparcia, ale czy także samotność decyzyjna? **62% osób na stanowiskach zarządzających deklaruje, że zmęczeni są już samotnym podejmowaniem decyzji i związaną z tym odpowiedzialnością** (czasami: 34%; często: 20%; bardzo często: 8%). Podobnie jak w przypadku niezrozumienia nieco częściej doskwiera to kobietom oraz młodszemu wiekowi, pracującym zdalnie lub hybrydowo.



Podsumowaniem niech będą te deklaracje liderów i lidererek - ponad połowa z nich (53%) czuje się samotna w swojej roli (czasami: 30%; często: 14%; bardzo często: 9%). W tym przypadku widać zdecydowaną przewagę osób działających zdalnie i hybrydowo.

Dodatkowo 32% liderów i lidererek deklaruje, że czuje większy dystans w relacji z zespołem po objęciu roli lidarskiej (nie widzi tego 41% badanych, a 27% nie ma jednoznacznego stanowiska).

Z wyników widać wyraźny związek między pracą zdalną i hybrydową a częstszym występowaniem

poczucia osamotnienia, braku wsparcia i niezrozumienia wśród osób zarządzających. Mamy zatem do czynienia z erozją codziennych relacji i naturalnych źródeł wsparcia, które łatwiej budować w środowisku stacjonarnym.

Wyniki sugerują, że jednym z największych paradoksów współczesnego przywództwa może być fakt, że osoby odpowiedzialne za wspieranie swoich zespołów same często funkcjonują w poczuciu ograniczonego wsparcia. A to właśnie w takich warunkach najtrudniej budować odporność psychiczną, podejmować trudne decyzje i długofalowo dbać o dobrostan innych.

Skąd bierze się samotność u osób na stanowiskach liderskich? Odpowiedź nie jest jednoznaczna.

Wraz ze wzrostem odpowiedzialności rośnie ciężar decyzji oraz niewidoczna na zewnątrz izolacja. Im wyżej w hierarchii, tym mniej relacji, w których możemy być w pełni sobą: podwładni pozostają zależni, przed przełożonymi chcemy wykazać się kompetencją i niezawodnością, a równorzędni liderzy_ki są konkurencją lub grają w tę samą grę pozornej pewności.

Do tego dochodzi wstyd. Wydaje nam się (nieśluszenie!), że skoro czujemy samotność, to jesteśmy słabi w nawiązywaniu relacji. Nosimy więc maskę silnej i pewnej siebie liderki lub lidera, która jest źródłem permanentnego zmęczenia, które nazywamy „przepracowaniem”, a następnie próbujemy leczyć urlopem. Bezskutecznie.

Przed samotnością nie chroni także liczba kontaktów. Mamy przecież kalendarze wypełnione po brzegi spotkaniami i olbrzymią listę adresatów, z którymi pozostajemy w kontakcie, a mimo to mamy zero relacji, w których jest przestrzeń na autentyczność.

Co można z tym zrobić?

Przede wszystkim pamiętajmy, że samotność to deficyt więzi. Zatem lekarstwem na nią nie jest większa liczba powierzchownych relacji, tylko nawiązanie głębokich, wspierających więzi. Więzy, o które warto zadbać na 3 poziomach:

1. Więzy w kręgu zawodowym: w grupie liderów_ek na podobnym szczeblu i o podobnych doświadczeniach (np. peer groups, masterminds). Społeczność, w której można poczuć się, jak wśród swoich i zaopiekować samotność decyzyjną.

2. Więzy w kręgu osobistym: z najbliższymi, z przyjaciółmi i rodziną. Kluczem do ich wzmacniania jest radykalna zmiana priorytetów. Uświadomienie sobie, że bliscy są o wiele ważniejsi niż praca. Może w tym pomóc refleksja: gdyby została mi doba życia, to czy zechcę ją spędzić w pracy, domykając projekt przed ostatecznym deadline, czy z bliskimi mi osobami?

3. Więzy ze sobą: kluczowa i najtrudniejsza. To ona pozwala wychodzić do ludzi z poziomu troski i ciekawości, a nie z poziomu głodu akceptacji. Paradoksalnie, często potrzebujemy innych, aby nawiązać więź ze sobą. Potrzebujemy spojrzeć na siebie z ich perspektywy, by odkleić się od naszych limitujących przekonań, wstydu i wewnętrznego krytyka. Dlatego łatwiej jest zacząć od budowania lub naprawiania więzi w kręgu zawodowym i osobistym, aby - czerpiąc z nich - zbudować w sobie odwagę do samoakceptacji.

Samotność liderki_a nie znika, gdy ma wokół siebie więcej ludzi. Znika, gdy zyskuje miejsca, w których nie musi być jedynie rolą, jedynie liderem.

Kari Goldyn

Socjobiolożka, psychoedukatorka i mówczyni, specjalizująca się w neuroróżnorodności, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.



Troska jako część przywództwa

Współczesne przywództwo wykracza daleko poza zarządzanie zadaniami i realizację celów biznesowych.

Coraz większą część roli liderskiej stanowią zadania, których nie znajdziemy w zapisach umowy, której nie obejmują deadline'y i KPI, i której próżno szukać w kalendarzu, choć tak naprawdę toczy się nieustannie. Każdego dnia i na każdym kroku. To codzienna, często niewidoczna praca emocjonalna, wykonywana nieustannie - w rozmowach, decyzjach i relacjach. To emocjonalny wysiłek związany z regulowaniem napięć

w zespole, reagowaniem na emocje pracowników_czek, budowaniem atmosfery bezpieczeństwa i zaufania, łagodzeniem konfliktów.



Coraz większe znaczenie mają kompetencje, które jeszcze do niedawna uznawane były za „miękkie”, a dziś stają się fundamentem skutecznego przywództwa. Ale czy zawsze liderzy_ki je mają? Czy zawsze potrafią wspierać i być w roli opiekuna?

36%

liderów i liderki ocenia, że nie zawsze potrafią udzielić emocjonalnego wsparcia zespołowi (częściej liderki)

30% jest przeciwnego zdania (częściej mężczyźni), a 34% wybiera odpowiedź neutralną, wskazując odpowiedź „ani tak, ani nie”. Tak duży odsetek odpowiadających niejednoznacznie może sugerować, że dla wielu osób zarządzających udzielanie emocjonalnego wsparcia jest obszarem, w którym nie czują się wystarczająco pewnie. Nabieraniu tej pewności służy wiek - im starsi liderzy_ki, tym częściej byli przekonani o posiadaniu kompetencji udzielania emocjonalnego wsparcia, z kolei im młodszy badani, tym częściej stwierdzali, że tego wsparcia nie potrafią udzielić.

Można przypuszczać, że rosnące doświadczenie zawodowe i stricte menadżerskie w ocenie samych liderów_ek przekłada się na wyższe kompetencje również w obszarze emocjonalnego wymiaru zarządzania ludźmi.

Jeśli jednak spojrzymy na wsparcie przez pryzmat konkretnych działań, takich jak rozmowy o zdrowiu psychicznym, również dostrzeżemy istotne luki. **34% liderów i liderki uważa, że ich przygotowanie do rozmów o zdrowiu psychicznym nie odpowiada faktycznym potrzebom zespołu.** Wystarczające przygotowanie widzi 27%.

Największą grupę (39%) stanowią osoby, które nie potrafią jednoznacznie ocenić swojego przygotowania do takich rozmów (częściej dotyczy to kobiet, przedstawicieli pokolenia X i co ciekawe odsetek deklarujących tę ambiwalentną postawę wzrasta wraz ze spadkiem liczby członków zarządzanego zespołu). Nie można jednoznacznie stwierdzić, co jest przyczyną takich deklaracji - być może osoby te nie potrafią oszacować swoich umiejętności, co z kolei może wiązać się z brakiem standardów i oczekiwań wobec kompetencji liderskich w tym obszarze, a być może nie miały po prostu doświadczeń w zakresie przeprowadzania takich rozmów.

Warto także przywołać, że **29% liderów_ek boi się, że rozmawiając z pracownikami_czkami o ich samopoczuciu, zdrowiu psychicznym przekracza granicę**. 30% nie potrafi tego ocenić jednoznacznie obierając ambiwalentny kierunek „ani tak, ani nie”, natomiast 41% nie ma takich obaw.

Wyniki badania pokazują, że dla przynajmniej części liderów_ek troska o dobrostan nie jest równoznaczna ze wsparciem emocjonalnym. Podczas gdy 36% uznaje, że nie zawsze potrafi udzielić emocjonalnego wsparcia zespołowi, a kolejne 34% nie ma w tym

względnie pewności, **46% uważa, że sprawdza w roli opiekuna, troszczącego się o dobrostan swojego zespołu** (w tym przypadku częstotliwość takich deklaracji również wzrasta wraz z wiekiem, podobnie jak przy udzielaniu wsparcia emocjonalnego), podczas gdy 25% badanych stwierdza, że nie, a 29% odpowiada „ani tak, ani nie”. To może wskazywać, że liderzy i liderki łatwiej odnajdują się w roli organizatora warunków sprzyjających dobrostanowi niż w roli osoby towarzyszącej pracownikom_czkom w trudnych emocjonalnie sytuacjach. Może to sugerować, że dobrostan bywa nadal postrzegany przede wszystkim w kategoriach „benefitów” i warunków pracy, które organizacja zapewnia, a nie jako proces wymagający relacyjnego zaangażowania, rozmowy i codziennej obecności lidera lub liderki. W takim ujęciu dobrostan nie zawsze jest utożsamiany z aktywną troską o kondycję emocjonalną zespołu, lecz raczej z pakietem rozwiązań systemowych.

W tym miejscu warto dodać, że **40% liderów_ek stwierdza, że otrzymuje wsparcie (mentoring/coaching/szkolenia), który ma ułatwić im troskę o dobrostan zespołu**. 32% takiego wsparcia nie widzi, a 28% nie określa tego jednoznacznie („ani tak, ani nie”).



Jednocześnie jednak wyniki wskazują, że dobrostan jest silnie osadzony w normatywnym obrazie przywództwa.

Potwierdza to fakt, że **76% liderów i liderki deklaruje, że nie wyobraża sobie przywództwa bez troski o dobrostan zespołu**. Zaledwie 9% jest odmiennego zdania, a 15% nie zajmuje jednoznacznego stanowiska

(„ani tak, ani nie”). Widać różnicę pokoleniową w podejściu do dobrostanu jako elementu przywództwa. Starsze pokolenia częściej traktują dobrostan jako integralny element roli lidera_ki (pokolenie BB: 81%; X: 80%; Y: 75%), podczas gdy pokolenie Z rzadziej deklaruje utożsamienie przywództwa z troską o dobrostan (60%).

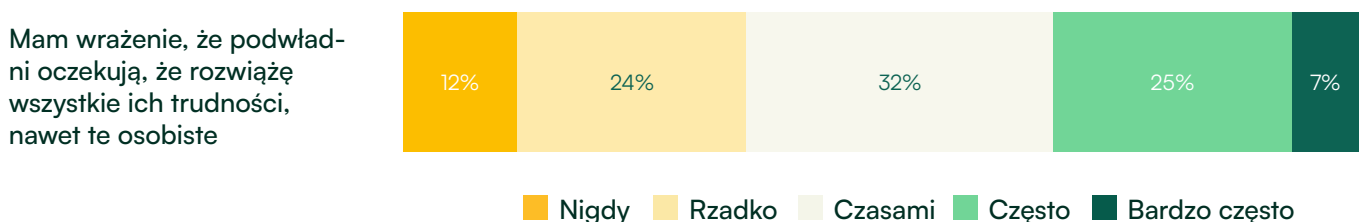
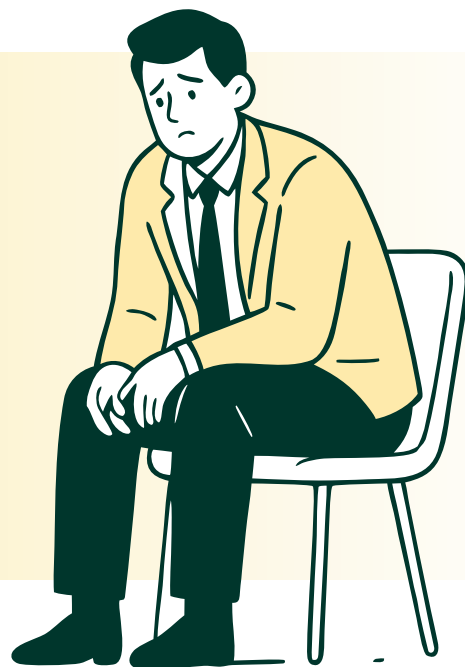


Emocjonalny wysiłek lidera_ki to nieustanne towarzyszenie ludziom w ich codziennych wyzwaniach, emocjach i trudnościach. To łagodzenie napięć, wspieranie pracowników i pracowniczek, budowanie zaufania, dbanie o bezpieczeństwo psychologiczne zespołu. Ten wymiar wymaga czasu, uwagi i zaangażowania emocjonalnego. **Czy obciąża liderów i liderki?**

Nasze badanie pokazało, że nie tak bardzo. **27% liderów i liderek czuje się przeciążona tematami zdrowia psychicznego i emocji pracowników_czek** (przy czym większość na poziomie „raczej tak”), podczas gdy **niemal połowa (49%) takiego przeciążenia u siebie nie dostrzega**. 24% ocenia to niejednoznacznie „ani tak, ani nie”, co przypuszczalnie można interpretować jako brak mocniej odczuwanego przeciążenia.

Ten wynik może zaskakiwać, zwłaszcza jeśli zestawić go z faktem, że **64% liderów_ek co najmniej czasami ma wrażenie, że podwładni oczekują, że to przełożeni rozwiążą ich wszystkie trudności, nawet te osobiste**.

Jednym z możliwych wyjaśnień jest to, że tego typu oczekiwania zostały w dużej mierze znormalizowane i wbudowane w definicję roli liderskiej - jako jej stały i „oczywisty” element. W efekcie liderki i liderzy mogą doświadczać presji relacyjnej, nie interpretując jej jednak jako nadmiernego obciążenia.



Liderów_ki, którzy czują się przeciążeni pytaliśmy o przyczyny - co sprawia takie poczucie. Wśród argumentów nieco wybijają się brak czasu, by odpowiednio zająć się kwestiami zdrowia i emocji pracowników_czek. Inne powody badani wskazywali niemal równie często.

39%

liderów_ek stwierdza, że brakuje im czasu, by odpowiednio zająć się kwestiami zdrowia i emocji pracowników_czek

33%

liderów_ek wskazuje, że przeciążający jest brak kompetencji i odpowiedniego przygotowania do rozmów o emocjach i problemach zespołu

32%

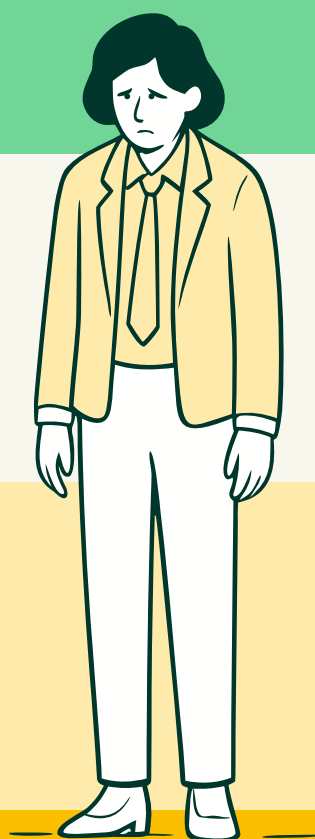
wskazuje na brak istniejącego wsparcia w samej organizacji (np. psychologa, EAP, HR)

31%

liderów_ek stwierdza, że tematy zdrowia psychicznego są dla nich emocjonalnie trudne

31%

przeciążenie widzi w oczekiwaniach stwierdzając, że obciążające jest to, że w zespół oczekuje, że to oni będą głównym źródłem wsparcia



Wyniki pokazują ważną zmianę: troska o dobrostan pracowników_czek staje się częścią definicji dobrego przywództwa - aż 76% badanych nie wyobraża sobie roli lidera_ki bez dbania o dobrostan zespołu.

To ważna i potrzebna zmiana. Od lat podkreślam, że organizacje nie zarządzają „zasobami”. Zarządzają relacjami, odpowiedzialnością, zaufaniem i warunkami, w których ludzie mogą dobrze wykonywać swoją pracę. Lider_ka, który_a nie dostrzega człowieka stojącego za wynikiem, wcześniej czy później przestaje osiągać również wyniki.

Jednocześnie tylko 27% uważa, że jest odpowiednio przygotowanych do rozmów o zdrowiu psychicznym, a 34% ocenia swoje przygotowanie jako niewystarczające. To nie musi oznaczać braku empatii. Bardziej prawdopodobna jest luka między rosnącymi oczekiwaniami wobec liderów_ek a wsparciem, jakie otrzymują od organizacji. Wielu menadżerów wie, że powinno reagować, ale nie wie, jak prowadzić taką rozmowę, gdzie kończy się ich odpowiedzialność i kiedy skierować pracownika_czkę do specjalisty.

Dlatego z ostrożnością podchodzę do określenia „lider_ka opiekun”. Lider_ka powinien zauważać sygnały, pytać, słuchać bez oceniania i wskazywać dostępne formy pomocy. Nie powinien jednak diagnozować, prowadzić terapii ani przejmować odpowiedzialności za problemy osobiste pracownika_czki. Tym bardziej że 64% badanych przynajmniej czasami czuje, że zespół oczekuje od przełożonego rozwiązania także prywatnych trudności.

Nie możemy budować dobrostanu pracowników_czek kosztem dobrostanu liderów_ek.

Troska o ludzi nie może być wyłącznie indywidualnym obowiązkiem przełożonego. Powinna być odpowiedzialnością całej organizacji. Jeśli ta oczekuje od lidera_ki prowadzenia trudnych rozmów, musi dać mu coś więcej niż komunikat: „bądź empatyczny”. Potrzebne są konkretne standardy postępowania, trening rozmów, dostęp do HR, psychologów lub programów pomocy pracownikom_czkom oraz jasne zasady eskalowania sytuacji kryzysowych. Ważne jest także zadbanie o dobrostan samych liderów_ek.

Dojrzałe przywództwo nie polega na przejmowaniu odpowiedzialności za życie pracowników_czek. Polega na tworzeniu środowiska, w którym człowiek nie zostaje sam ze swoim problemem, a lider_ka wie, jak mądrze i odpowiedzialnie zareagować.

Bo biznes to ludzie. Ale lider_ka również jest człowiekiem.

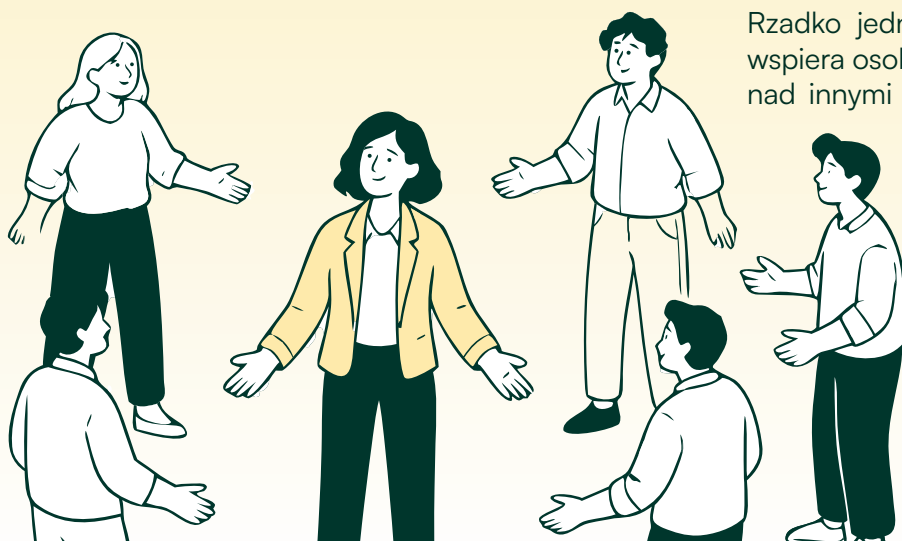
Romeo Grzębowski

Ekspert w obszarze przywództwa, rozwoju liderów_ek i zespołów, autor książki „Ludzie, nie zasoby - Jak reagować na zmiany i budować kulturę zaangażowania”, ekspert kampanii „Bliżej Siebie”.



Lider dba o innych, a kto dba o lidera?

Liderki i liderzy każdego dnia wspierają swoje zespoły, pomagają radzić sobie z wyzwaniami, podejmują trudne decyzje i odpowiadają za atmosferę oraz efektywność pracy.



Rzadko jednak zadajemy pytanie o to, kto wspiera osoby, od których oczekuje się opieki nad innymi i czy to wsparcie udzielane jest w wystarczającym stopniu.

41%

liderów_ek stwierdza, że nie czuje, aby firma dbała o ich dobrostan

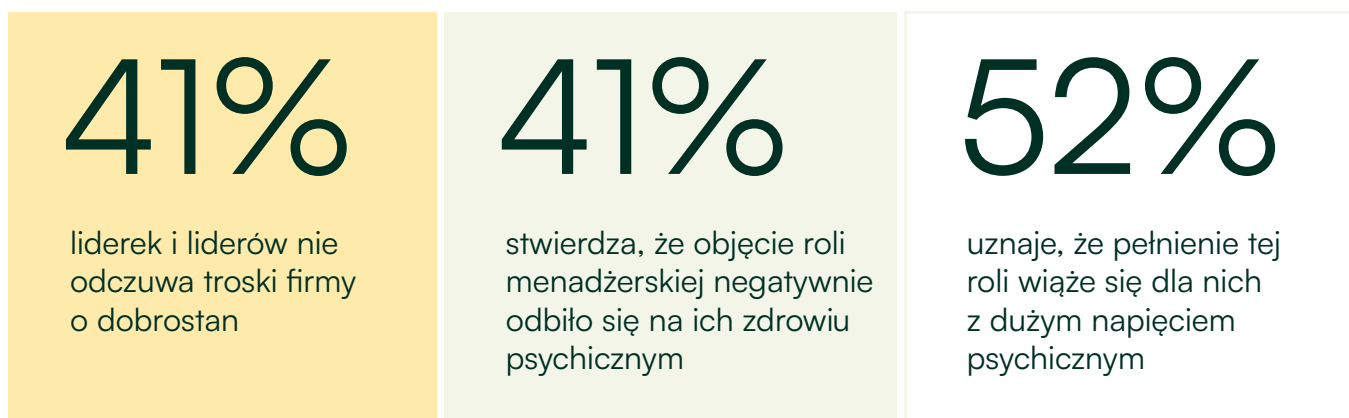
33% dostrzega taką troskę, a 26% nie potrafi ocenić jednoznacznie tej kwestii. Tak wysoki odsetek odpowiedzi niezdecydowanych może wskazywać na brak wyraźnych działań ukierunkowanych na liderów_ki lub trudność w ocenie, czym w praktyce jest troska organizacji o dobrostan.

Okazuje się, potrzeby i oczekiwania wobec działań wspierających dobrostan częściej nie znajdują odzwierciedlenia w praktykach organizacyjnych w ocenie kobiet. To one dominują wśród odczuwających brak troski firmy. Na tę ocenę mogą wpływać różnorodne doświadczenia zawodowe i życiowe, związane m.in. z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych, okresami związanymi z rodzicielstwem czy większym obciążeniem obowiązkami opiekuńczymi, które wpływają na rosnące potrzeby w zakresie dobrostanu. Możliwe jest również, że kobiety wykazują większą wrażliwość i świadomość w zakresie czynników wpływających na dobrostan, przez co bardziej krytycznie oceniają działania podejmowane przez pracodawców.

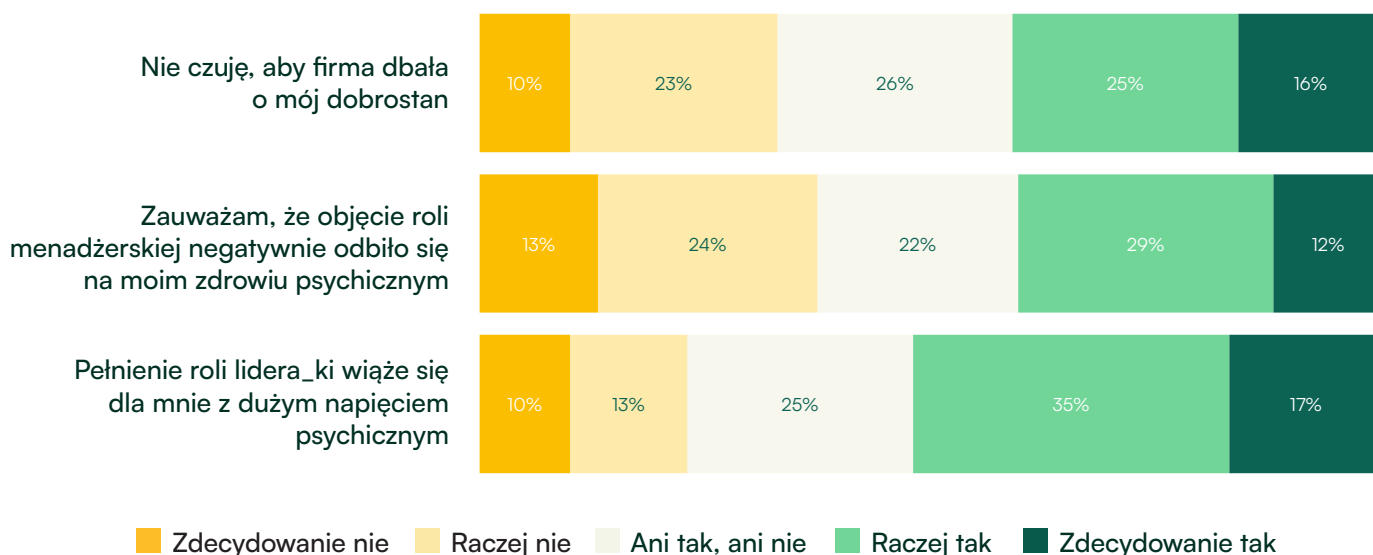
Najwyższy odsetek osób nieodczuwających troski firmy o dobrostan występuje wśród najmłodszych liderów_ek (18-29 lat) - 52%. W kolejnych grupach wiekowych odsetek ten jest wyraźnie niższy i oscyluje wokół 39-43%. Możliwe, że dla młodszych liderów_ek kwestie związane ze zdrowiem psychicznym, dobrostanem, z równowagą między życiem zawodowym i prywatnym są już naturalnym elementem oceny miejsca pracy, gdyż w takie środowiska wkraczali rozpoczynając ścieżkę zawodową. W efekcie mogą oni bardziej

krytycznie oceniać działania firm w tym obszarze w porównaniu ze starszymi kolegami, którzy dopiero w toku swojej kariery uczyli się opiekowania tymi kwestiami w miejscu pracy i którzy w związku z dłuższym stażem, być może przyzwyczaili się do funkcjonowania w warunkach ograniczonego wsparcia dobrostanowego lub wytworzyli własne strategie troski, niezależne od oferty firmy. Z kolei najmłodszy na początku swojej drogi zawodowej i leaderskiej mierzą się jednocześnie z wysokimi oczekiwaniami, koniecznością budowania autorytetu oraz zdobywania doświadczenia, przez co potrzeba wsparcia ze strony organizacji może być szczególnie duża, a jego brak bardziej odczuwalny.

Widać, że dla znacznej części liderów_ek objęcie funkcji menadżerskiej wiąże się z dodatkowymi kosztami psychicznymi:



Można zatem przypuszczać, że część potrzeb związanych ze wsparciem psychicznym liderów_ek pozostaje niezaspokojona.



Warto wspomnieć, że poziom odczuwanego napięcia psychicznego w roli menadżerskiej skorelowany jest z płcią i wiekiem liderów_ek. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują doświadczanie dużego napięcia psychicznego, podczas gdy mężczyźni częściej wskazują, że nie odczuwają tego rodzaju obciążenia. Im młodszy badany, tym częściej mówi o napięciu związanym z rolą leaderską. Odwrotną tendencję obserwujemy w przypadku osób deklarujących brak takiego napięcia - odsetek tych odpowiedzi rośnie wraz z wiekiem respondentów.

Przedstawione wyniki to sygnał, którego nie można zbagatelizować.

41% liderów i liderki nie czuje troski firmy o swój dobrostan, 41% wskazuje, że objęcie roli menadżerskiej negatywnie odbiło się na ich zdrowiu psychicznym, a aż 52% deklaruje wysokie napięcie psychiczne związane z pełnioną funkcją. To oznacza, że ponad połowa liderskiej populacji mówi: „jest im ciężko”.

Pracujemy dziś w rzeczywistości zmieniającej się skokowo - AI, reorganizacje, nowe modele pracy - a liderzy_ki funkcjonują w permanentnej adaptacji, mając być „kotwicą” dla zespołów i uspokajać niepokój innych, zanim zdążą przepracować własny. Taki stan długo utrzymywany nie jest darmowy - liderzy_ki płacą za niego wysoką cenę, bo cenę zdrowia.

Mnie szczególnie niepokoi, że problem najmocniej dotyka najmłodszych liderów_ek (52% w grupie 18-29 lat nie odczuwa troski firmy o ich dobrostan) - osoby dopiero budujące ścieżkę liderską, kształtujące kulturę zarządzania na kolejne lata. Jeśli już na starcie uczą się, że bycie liderem_ką oznacza brak wsparcia, ryzykujemy utrwalanie wzorca „przetrwania” zamiast zdrowego przywództwa.

Natomiast dobra wiadomość jest taka, że liderzy_ki nie muszą czekać na systemowe zmiany, by coś zmienić. Warto zacząć od audytu własnych granic - zauważenia, gdzie oddaje się energię bez zwrotu. Zachęcam też do zabawy w „esencjalistę” rodem z książki Grega McKeowna i zadania pytania: „jeśli mam to zrobić, to czego mam nie robić?”. Pomocne jest też budowanie peer supportu - nieformalnych spotkań z innymi liderami_kami, zdejmujących ciężar „muszę radzić sobie sam”.

Napięcie i stres powinniśmy głośno komunikować wobec przełożonych czy HR - nie jako skargę, lecz jako sygnał realnego ryzyka biznesowego: rotacji, wypalenia, spadku jakości decyzji.

Myszę, że dane zawarte w raporcie to dobry punkt wyjścia, by uzmysłowić zarządom skalę problemu i zaoferować konkretne wsparcie dla liderów_ek - u nas takim miejscem są programy łączące transformację AI ze wzmacnianiem kompetencji transformacyjnych, gdzie jednym z kluczowych obszarów jest rezyliencja osobista liderki i lidera.

Aleksandra Brzozowska

Head of Learning & Development w Ringier Axel Springer Polska (Partner Główny kampanii „Blżej Siebie”), strateżka i ekspertka transformacji organizacyjnej, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.



Lider superbohater...?

Dbą o wszystko, dowozi wyniki, rozwiązuje problemy, zna odpowiedź i zawsze podpowie dobre rozwiązanie. Jest skuteczny w każdym aspekcie swojej roli.



Liderzy_ki bywają postrzegani jako „superbohaterzy” na straży dobra zarówno firmy, jak i zespołu. Rola lidera_ki jest społecznie i organizacyjnie powiązana z koniecznością „bycia silnym” i to też potwierdzają dane.

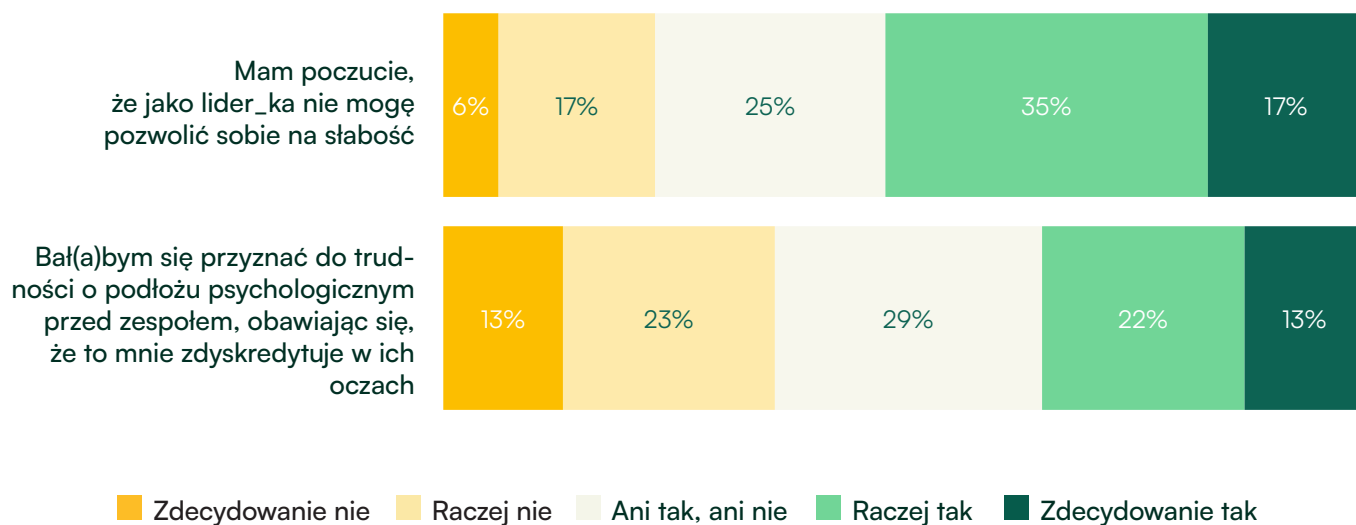
52%

liderek i liderów

ma poczucie, że w swojej roli nie mogą pozwolić sobie na słabość - to dominujący model leaderski. Przyzwolenie na okazywanie słabości daje sobie co piąty lider_ka (23%, przy czym większość wybiera odpowiedź „raczej nie” niż „zdecydowanie nie” - 17% vs. 6%). Co czwarty respondent (25%) nie ma jednoznacznej opinii w tym zakresie.

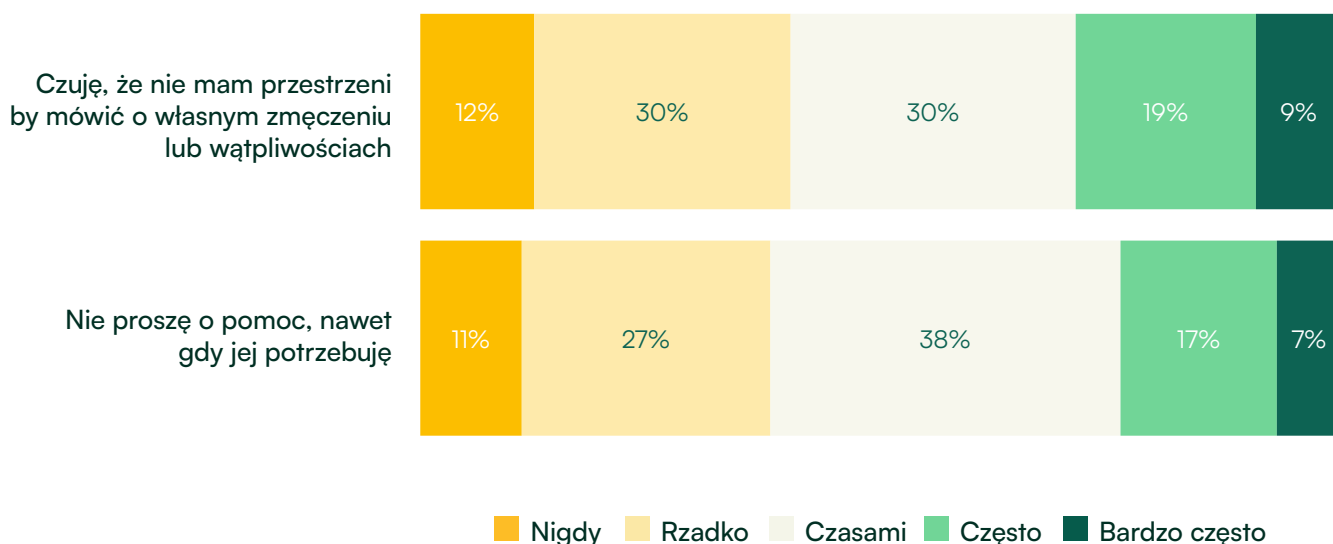
Widoczna jest również zależność między tym przekonaniem a wielkością zespołu. Im większa liczba podwładnych, tym częściej pojawia się przekonanie o braku przestrzeni na słabość. Może to wynikać z rosnącej wraz z wielkością zespołu odpowiedzialnością oraz przekonania, że lider_ka powinien pełnić funkcję stabilizującą dla zespołu, a ujawnianie trudności mogłoby zostać odebrane jako ryzyko dla jego funkcjonowania. Osoby, które deklarują większą swobodę w okazywaniu słabości dwukrotnie częściej zarządzają zespołami 2-5 osobowymi niż 6-10 i większymi (40% vs. 19%). Widać zatem, że wraz ze wzrostem odpowiedzialności leaderskiej rośnie presja utrzymania wizerunku osoby stabilnej i „niewzruszonej”, co może ograniczać przestrzeń na ujawnianie własnych trudności.

35% liderek i liderów przyznaje, że baliby się przyznać do trudności o podłożu psychologicznym przed zespołem w obawie, że to może ich dyskredytować w jego oczach. Takich obaw nie ma 36%, natomiast 29% pozostaje przy ambiwalentnym „ani tak, ani nie”.



Jeszcze wyraźniej widać ograniczenia w obszarze otwartości emocjonalnej. **58% liderów_ek mówi, że co najmniej czasami nie ma przestrzeni, by mówić o własnym zmęczeniu lub wątpliwościach** (czasami: 30%; często: 19%; bardzo często: 9%), a **62% liderek i liderów przyznaje, że co najmniej czasami nie proszą o pomoc, nawet gdy jej potrzebują** (czasami: 38%; często: 17%; bardzo często: 7%).

Zestawienie tych wyników sugeruje, że rola lidera_ki często wiąże się z oczekiwaniem emocjonalnej samowystarczalności, w której okazywanie trudności, zmęczenia czy potrzeby wsparcia pozostaje ograniczone lub niewyrażone.



Patrząc na te wyniki, łatwo powiedzieć: liderzy_ki powinni_e wreszcie zdjąć zbroję superbohatera.

Problem w tym, że większość z nich doskonale wie, że powinna. Na warsztatach i konsultacjach słyszę to nieustannie: „Wiem, że powinienem częściej prosić o pomoc. Wiem, że nie muszę znać odpowiedzi na każde pytanie. Wiem, że jeśli przestanę ratować wszystkich, mój zespół stanie się bardziej odpowiedzialny.”. A mimo to następnego dnia znowu zakładają pelerynę superbohatera_ki.

Dlaczego? Bo problem nie leży tylko w liderze_ce. Problemem jest system.

Pracownik_czka oczekuje, że lider_ka rozwiąże wszystkie jego problemy i zdejmie z niego ciężar odpowiedzialności. Lider_ka słyszy od managera: „Nie chcę słyszeć o Twoich problemach. Chcę słyszeć o rozwiązaniach.”. No i oczywiście: „Rozumiem, że jest ciężko, ale... trzeba dowieść cele!”. Manager jest rozliczany przez dyrektora. Dyrektor przez zarząd. A zarząd często wiję się jak piskorz pod presją właścicieli, których ego bywa zaślepione prostą, wręcz prymitywną, chciwością - poza EBITDĄ świata nie widzą.

Na każdym poziomie ktoś boi się coś stracić: premię, autorytet, awans, stanowisko, rynek albo twarz. I właśnie wtedy ster przejmuję ego.

W książce „Lider i jego ego” piszę, że ego najbardziej boi się nie porażki, lecz straty i wstydu. Nie pyta: „Co będzie najlepsze dla ludzi?” Pyta: „Co muszę zrobić, żeby nic nie stracić i wyjść z twarzą?”.

Dlatego jako liderzy_ki, zamiast powiedzieć wprost: „Nie wyrabiamy na zakrętach”, pokazujemy slajd z napisem: „Mamy przejściowe wyzwania, ale damy radę.” Problem nie znika. Schodzi po prostu szczebel niżej. A po jakimś czasie... znikają ludzie. Nie dlatego, że są słabi. Dlatego, że przez miesiące, a czasem lata, byli silni.

Coraz częściej widzę ten sam scenariusz. Lider_ka miesiącami sygnalizuje, że zespół nie wyrabia. Prosi o ludzi. O priorytety. O zdjęcie części zadań.

Słyszy: „Nie przynos problemów. Przynos rozwiązania.” albo „Rozumiem, ale cele same się nie zrobią.”. W końcu wybucha. Mówi prawdę. Dostaje reprimendę. Następnego dnia pojawia się L4. Nie twierdę, że jest nieuzasadnione. Wręcz przeciwnie. Najczęściej organizm mówi po prostu: „Dość!”. Ale czasem jest w tym jeszcze jeden komunikat: „Skoro nie usłyszeliście mojego feedbacku, może usłyszycie moją nieobecność.”. I to jest prawdziwy impas. I do tego niezwykle kosztowny zarówno dla biznesu, jak i dla ludzi.

Dopóki lider_ka mówi: „Nie daję rady”, organizacja ma szansę zareagować. Kiedy znika na kilka miesięcy, nie ma już rozmowy. Nie ma informacji zwrotnej. Nie ma możliwości naprawy systemu. Jest wakat, zastępstwo i kolejny człowiek, który zakłada pelerynę superbohatera.

Im lepszym superbohaterem staje się lider_ka, tym dłużej organizacja może udawać, że system działa.

Rolą lidera_ki nie jest być amortyzatorem wadliwego systemu. Rolą lidera_ki jest powiedzieć: „Stop. Tak dalej się nie da.”.

Od czego zacząć?

1. Buduj relacje, nie hierarchię. Tylko tam, gdzie jest zaufanie, pojawia się przestrzeń na emocje, błędy i prośenie o pomoc. Tam można powiedzieć: „Nie wiem.” Tam można usłyszeć lepszy pomysł. Tam rodzi się odpowiedzialność. Bez relacji zawsze wygra polityka.

2. Powiedz jako pierwszy: „Nie wiem.”, „Pomyliłem się.”, „Nie daję rady.”, „Potrzebuję pomocy.”. Nie czekaj, aż zrobi to ktoś wyżej. Nie czekaj, aż zmieni się system. Czasem pół żartem mówię liderom i liderkom: „Wk*rw się i rozplącz.”. Nie dlatego, że wierzę w łzy jako strategię biznesową. Ale dlatego, że wiem, że to potrafi zatrzymać system. Patriarchalny system biznesowy bardziej boi się łez niż kryzysu na rynkach finansowych.

Ewa Błaszczak

Liderka, mentorka, przedsiębiorczyni, edukatorka biznesowa i autorka książek, w tym najnowszej „Lider i jego ego”, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.



Czy w pracy jest miejsce na rozmowę o człowieku?

Jeśli rozmowa między liderem_ką a zespołem to oczywiście o zadaniach, KPI, planach i statusach. Ale czy tylko?

Czy w pracy jest także miejsce na rozmowy o tym, co poza obowiązkami zawodowymi - o samopoczuciu, zdrowiu, życiu prywatnym, zainteresowaniach? Czy liderzy_ki prowadzą takie rozmowy, choćby krótkie ze swoimi zespołami?

Okazuje się, że tak. **91% liderów_ek deklaruje, że odbywa takie rozmowy dotyczące pracownika_czki jako osoby, a nie wyłącznie jego roli zawodowej** (uwzględniając nawet krótkie wymiany zdań), a niemal co czwarty (23%) nawet codziennie.



Dokładnie 1/3 (33%) pozazawodowe tematy porusza kilka razy w tygodniu, a 35% kilka razy w miesiącu.

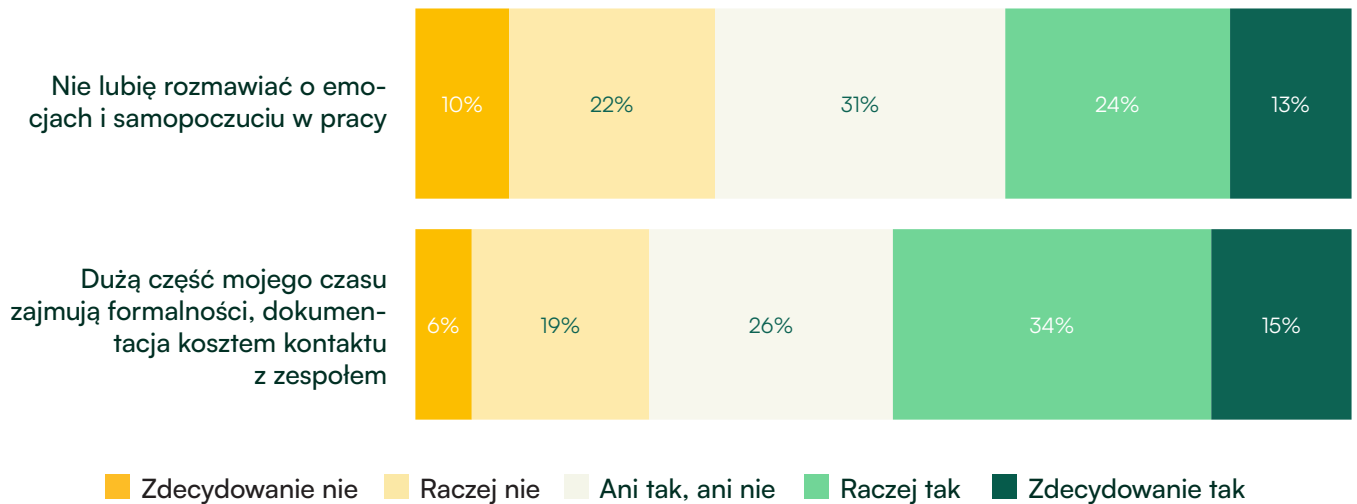
Możemy zatem stwierdzić, że **rozmowy dotyczące pracownika_czki jako człowieka, a nie wyłącznie wykonawcy zadań, są powszechnym elementem relacji lider_ka-zespół.**

Biorąc uwagę, że **37% osób na stanowiskach liderskich stwierdza, że nie lubi rozmawiać o emocjach i samopoczuciu w pracy**, a kolejne 31% ma w tym aspekcie mieszane odczucia („ani lubię, ani nie lubię”), to widzimy pewną rozbieżność między tymi deklaracjami a praktyką. Może to sugerować, że nawet osoby mniej komfortowo czujące się w rozmowach o emocjach dostrzegają wartość budowania relacji z pracownikami_czkami poprzez kontakt obejmujący także tematy pozazawodowe.

Wskazywaną częstotliwość rozmów na tematy pozazawodowe warto skonfrontować też z deklaracją niemal **połowy liderów_ek (49%), że dużą część ich czasu zajmują formalności, dokumentacja kosztem kontaktu z zespołem.** Pozytywne zatem jest, że mimo tych obowiązków i tak znajdują przestrzeń na choć krótką wymianę zdań ze swoimi podwładnymi na temat inny niż obowiązki.

Mimo ograniczeń czasowych oraz umiarkowanego komfortu części liderów_ek w rozmowach dotyczących emocji i samopoczucia, relacje z pracownikami_czkami nie ograniczają się wyłącznie do realizacji zadań. Rozmowy wykraczające poza kwestie

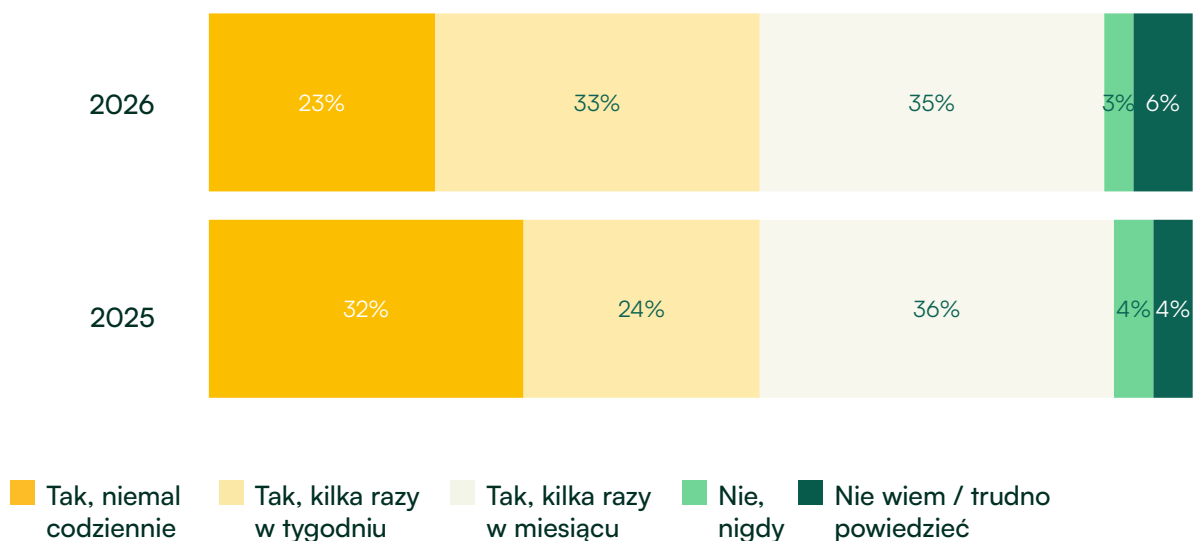
zawodowe są powszechną praktyką w zarządzaniu zespołami i stanowią istotny element codziennych interakcji między liderami_kami a pracownikami_czkami.



Co ciekawe częstotliwość rozmów spada. Przed rokiem w ramach raportu „Sukces na wagę zdrowia - o kondycji psychicznej i przyszłości pracy” również zadaliśmy liderom_kom to pytanie i niemal codziennie takie nieformalne umowy odbywało 32% z nich

(24% kilka razy w tygodniu, a 36% kilka razy w miesiącu). Może to wskazywać na rosnącą presję operacyjną i większą koncentrację na realizacji zadań kosztem codziennych, relacyjnych interakcji, które budują klimat pracy.

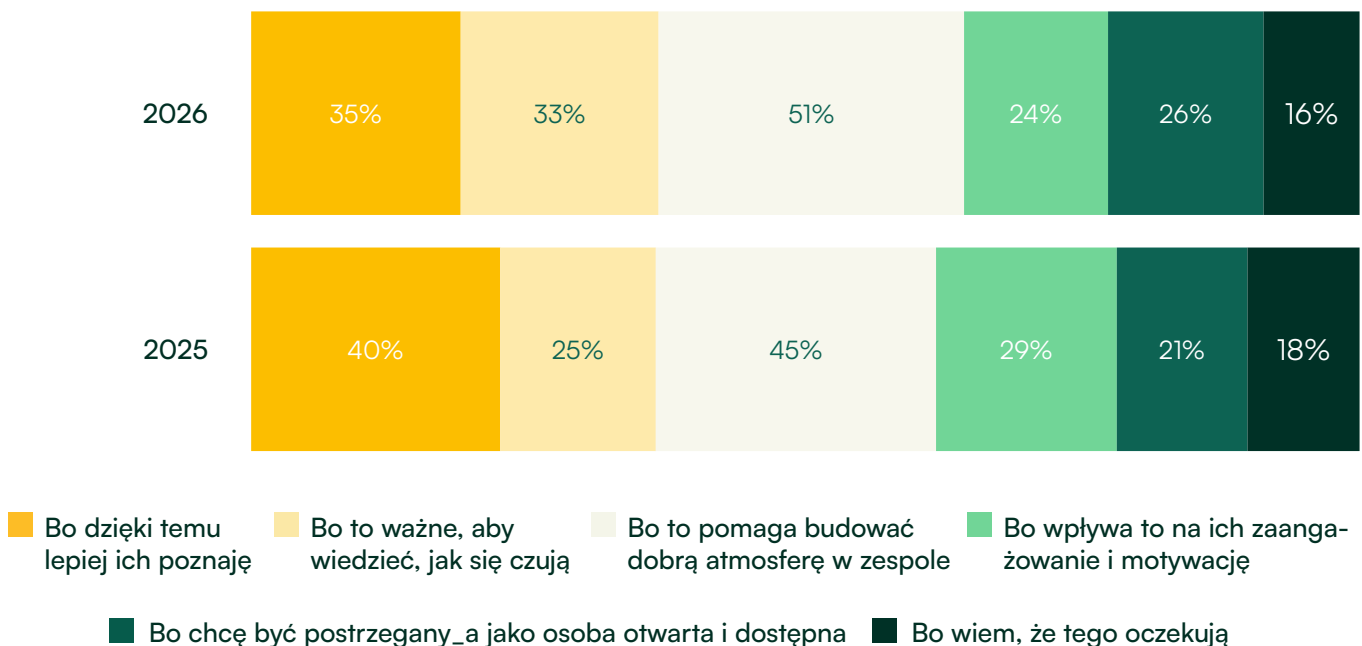
Wykres: Czy rozmawiasz z pracownikami o sprawach innych niż obowiązki zawodowe, np. ich o samopoczuciu, zdrowiu, zainteresowaniach, życiu prywatnym (uwzględnij nawet krótkie wymiany zdań)?



A co motywuje liderów_ki do takich rozmów? Najważniejszym argumentem, na który wskazuje połowa badanych, jest fakt, że rozmowy te pomagają budować dobrą atmosferę w zespole.

Odpowiedzi liderów_ek wskazują także na ich uważną i empatyczną postawę: 35% stwierdza, że odbywa takie rozmowy, bo dzięki temu lepiej poznaje swój zespół, a 33% za ważne uznaje, aby wiedzieć jak jego członkowie się czują (co ciekawe jest to argument najmniej istotny dla liderów_ek działających zdalnie).

Wykres: Dlaczego rozmawiasz z pracownikami o sprawach innych niż obowiązki zawodowe, np. ich o samopoczuciu, zdrowiu, zainteresowaniach, życiu prywatnym? (pyt. wielokrotnego wyboru)



Niemal co czwarty badany (24%) reprezentuje bardziej pragmatyczne podejście, w którym rozmowy o samopoczuciu czy sytuacji pracownika_czki są postrzegane jako element skutecznego zarządzania zespołem. Uznają oni, że tego rodzaju rozmowy wpływają na zaangażowanie i motywację.

26% liderów_ek zależy na budowaniu relacji opartych na dostępności, otwartości i bliskości. Co ciekawe, tylko co szósty_a lider_ka (16%) czuje się zobligowany_a do takich rozmów oczekiwaniami ze strony pracowników_czek. Można przypuszczać, że dla tej grupy rozmowy te mają bardziej charakter zobowiązania niż wewnętrznej potrzeby lidera_ki.

Wśród niewielkiego odsetka liderek i liderów, którzy nie podejmują rozmów na tematy pozazawodowe jako argument dominuje przekonanie, że na takie rozmowy nie ma miejsca w pracy (42%), a także brak czasu (38%). Pokazuje to, że bariery mają w większym stopniu charakter organizacyjno-kulturowy niż indywidualny brak kompetencji relacyjnych (na te wskazało 17% badanych).

Dane pokazują, że liderki i liderzy dostrzegają wagę uważnej komunikacji z zespołem, wykraczającej poza tematy obowiązków i zadań, ale dotyczącej także ich spraw prywatnych, zdrowia i samopoczucia. Rozumieją, że takie rozmowy są jednym z narzędzi budowania zespołu opartego na zaufaniu, wzajemnym zrozumieniu i poczuciu przynależności, co przekłada się na lepszą współpracę i bardziej przyjazną atmosferę pracy.



Rozmowa o człowieku staje się standardem współczesnego przywództwa. I właśnie to jest dla mnie jednym z najważniejszych wniosków z badania.

91% liderów_ek deklaruje, że rozmawia z pracownikami_czkami nie tylko o zadaniach, ale także o nich jako o ludziach. Co więcej, liderzy_ki wiedzą, po co to robią: połowa wskazuje na budowanie dobrej atmosfery, 35% na lepsze poznanie zespołu, a 33% chce wiedzieć, jak jego członkowie się czują.

Widać więc coś więcej niż samą obecność takich rozmów - ich normalizację w środowisku pracy. Rozmowa o człowieku przestaje być czymś obok „prawdziwego zarządzania”. Staje się jego naturalnym elementem. Widać to również w tym, że nawet część liderów_ek, którzy nie czują się komfortowo w rozmowach o emocjach i samopoczuciu, dostrzega ich wartość i je podejmuje.

To dobra wiadomość. I jednocześnie moment, żeby zrobić kolejny krok. Skoro rozmowa staje się normą, pytanie nie powinno już brzmieć wyłącznie: czy rozmawiamy? Coraz ważniejsze staje się: co z tych rozmów wynika?

Rozmowa jest wartością. Ale może być również początkiem czegoś więcej. Jej znaczenie dla organizacji rośnie, kiedy to, co lider_ka usłyszał_a, wpływa na jego sposób działania i podejmowane decyzje. Czy dzięki rozmowie lepiej rozumie zespół? Wcześniej dostrzega ryzyka? Lepiej wykorzystuje potencjał ludzi? Buduje środowisko, w którym można mówić nie tylko o sukcesach, ale również o problemach, błędach i nowych pomysłach?

To właśnie tutaj rozmowa przestaje być wyłącznie kompetencją relacyjną, a staje się elementem skutecznego zarządzania.

Każda rozmowa zostawia ślad. Pytanie tylko, jaki. Czy jest to ślad większego zaufania, odpowiedzialności i sprawczości, czy jedynie dobrze zrealizowanego procesu.

Być może więc kolejnym etapem dojrzałości przywództwa nie będzie już liczba odbytych rozmów, ale jakość decyzji, które z tych rozmów się rodzą.



Partner Strategiczny kampanii

Ilona Perużyńska-Zych

Dyrektorka Personalna i Sprzedaży Rossmann,
ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”



Silna ręka czy partnerstwo - jaki styl zarządzania wybierają liderki i liderzy?

Choć nie zawsze nazywamy go wprost, a czasem nawet nie jesteśmy go w pełni świadomi, każda liderka i każdy lider działa w pewien powtarzalny sposób, który wpływa na sposób komunikacji, budowanie relacji z zespołem, podejmowanie decyzji. To ich styl zarządzania.



Jaki wybierają najczęściej? Aby odpowiedzieć na to pytanie poprosiliśmy badanych o ocenę stwierdzeń opisujących konkretne zachowania menadżerskie odpowiadające 6 stylom: autokratycznemu, demokratycznemu, liberalnemu, transformacyjnemu, transakcyjnemu i coachingowemu. Każdemu z nich przypisaliśmy dwa stwierdzenia, a badani mieli określić na ile pasują one do ich sytuacji zawodowej i miejsca pracy.

Czy dominuje jeden styl? Nie. Każdy z nich ma swoich zwolenników, choć jeśli spojrzeć na wyniki badania można stwierdzić, że badani liderzy_ki najczęściej deklarują zachowania charakterystyczne dla stylu demokratycznego i coachingowego (w obu przypadkach widzimy wysoką zgodę badanych ze stwierdzeniami opisującymi te style - na poziomie ponad 70%).

Wysoki poziom zgody ze stwierdzeniami dotyczącymi angażowania pracowników_czek w podejmowanie decyzji, konsultowania ważnych kwestii z zespołem, udzielania informacji zwrotnej oraz traktowania błędów jako okazji do nauki, sugeruje preferencję dla podejścia opartego na współpracy, rozwoju pracowników_czek i budowaniu ich samodzielności. Liderzy_ki postrzegają siebie jako partnerów, a nie tylko przełożonych, wydających polecenia.

Jednocześnie liderzy_ki deklarują pozostawianie zespołom znacznej autonomii w zakresie sposobu realizacji zadań (76%), co odpowiada stylowi liberalnemu. Choć jednocześnie jedynie 38% badanych stwierdza, że nie kontroluje na bieżąco sposobu wykonywania zadań.

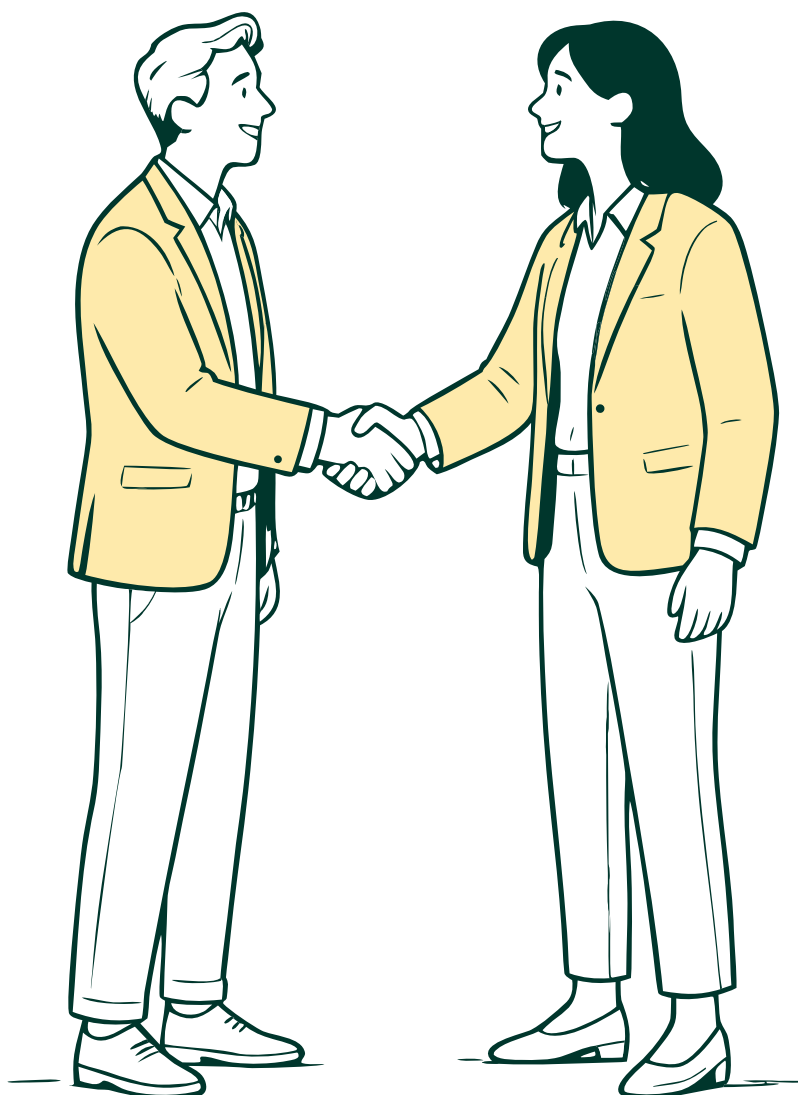
Relatywnie wysokie wyniki uzyskały również stwierdzenia odnoszące się do stylu transformacyjnego (67-68%), wskazując na znaczenie inspirowania pracowników, wspierania ich rozwoju oraz koncentracji na długoterminowym budowaniu potencjału zespołu.

Warto zaznaczyć, że w obszarze stylu transakcyjnego silniej akcentowane jest rozliczanie z osiągniętych wyników niż motywowanie za pomocą systemu nagród i kar.

Warto zwrócić też uwagę na stwierdzenia odpowiadające stylowi autokratycznemu. Ponad 2/3 liderów_ek jest zdania, że jasna

hierarchia i kontrola są kluczowe dla skuteczności zespołu. Widać zatem ich przywiązanie do wyrażonej struktury organizacyjnej, jasno określonych ról i odpowiedzialności, a przywiązanie do kontroli potwierdza, że połowa badanych (53%) lubi wszystkim pokierować samodzielnie - wyznaczyć zadania i dopilnować ich realizacji.

Oceniając deklaracje liderów i liderów warto także zweryfikować na ile jednoznacznie identyfikują się z jakimś stylem. Okazuje się, że w żadnym z nich więcej niż 1/3 badanych nie wyraziła zgody (nie odpowiedziała „tak”: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) jednocześnie na oba stwierdzenia.



Ponad 70% liderów_ek deklaruje zachowania właściwe dla demokratycznego i coachingowego stylu zarządzania. Jednocześnie dla ponad 2/3 hierarchia i kontrola są kluczowe, a ponad połowa lubi sama pociągać za wszystkie sznurki. Ten wynik można odczytać dwojako.

Być może to obraz świadomej adaptacyjności. Lider_ka, który_a wie, kiedy twardo egzekwować, bo stawka jest wysoka, a kiedy oddać stery, bo zespół jest gotowy. Przełącza się intencjonalnie, korzystając z pełnej kafeerii stylów, by osiągać cele. To liderska metakompetencja - inteligencja adaptacyjna - pozwalająca działać w strefie wyników.

Być może jednak to obraz dysonansu. Mówimy „coaching”, bo tak wypada, a kontrolujemy, bo tak jest bezpieczniej dla zarządu i wygodniej dla nas. Zmieniamy maski, by spełniać sprzeczne oczekiwania biznesu, zespołu, środowiska. Nie wybieramy świadomie - działamy odruchowo, zagnieżdżając się coraz głębiej w strefie przetrwania.

A może rozstrzygające jest to zestawienie: 76% liderów_ek deklaruje, że zostawia zespołom autonomię, ale tylko 38% faktycznie nie kontroluje pracy na bieżąco?

Badanie stanowi lustro, w którym każdy z nas zobaczy coś trochę innego, czyli siebie samego, swoją sytuację. Masz odwagę w nie spojrzeć?

Przypomnij sobie ostatni raz, gdy przejąłeś kontrolę. Zrobiłeś to, bo zespół nie był gotowy, czy Ty nie byłeś gotów mu zaufać? Adaptację od lęku dzieli właśnie ta jedna, odpowiedź.

Warto przyjrzeć się wynikom bliżej. Żeby być Bliżej Siebie.

Paweł Dudziak

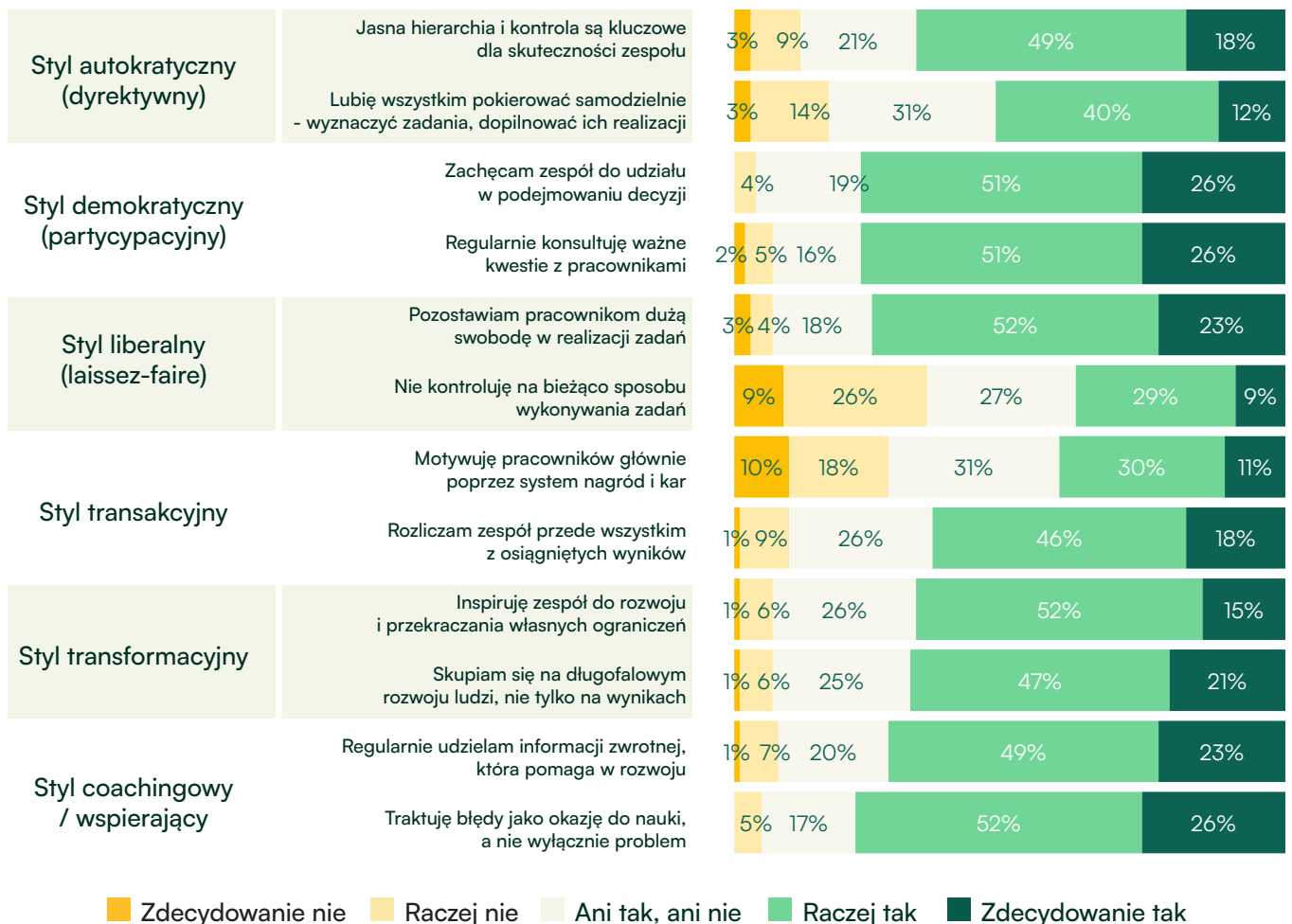
Dyrektor HR Gourmet Foods Polska, ekspert kampanii „Bliżej Siebie”.



Widać zatem, że liderzy_ki utożsamiają się z różnymi zachowaniami liderskimi, co pozwala sądzić, że w zarządzaniu dominuje podejście sytuacyjne. Na sposób działania liderów_ek wpływają przy tym różne czynniki: ich osobowość, doświadczenia zawodowe, poziom dojrzałości menadżerskiej, specyfika organizacji i jej kultura, a także charakter zespołu, którym zarządzają.

Skuteczni menadżerowie_ki i liderzy_ki dostosowują swoje działania, narzędzia oraz styl przywództwa elastycznie do bieżących warunków, do aktualnych potrzeb zespołu i organizacji, a szybka adaptacja staje się jedną z kluczowych kompetencji liderskich.

Jak mówi ekspert kampanii Paweł Dudziak: „inteligencja adaptacyjna (AQ) stanowi dziś najbardziej adekwatną miarę jakości dzisiejszego leadershipu. To właśnie ona pozwala na płynne, częste przełączanie się pomiędzy różnymi, bywa że wzajemnie sprzecznymi, stylami zarządzania. To dzięki niej potrafimy jednocześnie, w relacji do różnych osób realizować różne strategie menadżerskie, nie tracąc przy tym wewnętrznej spójności i „czytelności” naszej postawy dla zespołu. To w końcu dzięki wysokiemu wskaźnikowi adaptacyjności my, liderzy_ki, jako pierwsi zasiedlamy nowe terytoria każdej zmiany, zabezpieczając je dla zespołu.”



AQ to metakompetencja przyszłości, pozwalająca liderom_kom pełnić coraz bardziej pożądaną w organizacjach rolę - „dyrektorów do spraw energetycznych” (Tony Schwartz). Ich najważniejszym zadaniem jest zatem wzniecanie, podtrzymywanie i uzupełnianie energii innych - w zmiennych i niepewnych okolicznościach rynkowych, w zróżnicowanym pokoleniowo środowisku pracy, w obliczu technologii, która coraz częściej zamiast nadziei, budzi lęk.

Paweł Dudziak: „I to właśnie dlatego adaptacyjny styl zarządzania jest tak ważny. Pozwala dostosowywać metody do okoliczności; wchodząc w różne role, wciąż pozostawać w tej jednej, najważniejszej i mimo wszystko tak bardzo w organizacji potrzebnej. Roli lidera i liderki, którzy z jednej strony odpowiedzialni są za ludzi, z drugiej za wyniki; z jednej strony raportują w górę, z drugiej są gwarantem bezpieczeństwa psychologicznego zespołu.”

Ekspertki i Eksperci kampanii „Bliżej Siebie”, których komentarze znajdziesz w raporcie



Ewa Błaszczak

Liderka, mentorka liderów i zespołów, przedsiębiorczyni, edukatorka biznesowa i autorka książek, w tym najnowszej „Lider i jego ego”. Od ponad 25 lat, pracuje z organizacjami i liderami na całym świecie, pomagając im wdrażać transformacyjne zmiany.



Aleksandra Brzozowska

Head of Learning & Development w Ringier Axel Springer Polska, strategka i ekspertka transformacji organizacyjnej. Wspiera liderów i zespoły w budowaniu sprawczości, jakości decyzyjnej oraz gotowości do działania w złożonych i dynamicznych środowiskach.



Katarzyna Chałas

Coach ICC, trener odporności psychicznej MTQ Plus, praktyk PRISM Brain Mapping. Pracuje w obszarze badania i rozwoju odporności psychicznej, life coachingu, konsultingu kryzysowego oraz health coachingu.



Paweł Dudziak

Dyrektor HR Gourmet Foods Polska, autor, speaker, konsultant i trener. Jego domeną jest HR rozumiany jako HARMONIZED RESOURCES, czyli harmonizowanie organizacji w dobie zmian.



Kari Goldyn

Socjobiolożka, psychoedukatorka, mówczyni i konsultantka biznesowa, specjalizująca się w neuroróżnorodności, przywództwie i dobrostanie. Współautorka podcastu „Biznes i Emocje”. Pomaga organizacjom kształtować kulturę, sprzyjającą dobrostanowi pracowników i liderów.



Romeo Grzębowski

Ekspert w obszarze przywództwa, rozwoju liderów i zespołów, autor książki „Ludzie, nie zasoby - Jak reagować na zmiany i budować kulturę zaangażowania”. Partner Zarządzający Extended Tools Polska.



Ilona Peruńska-Zych

Prawnik, Executive Leader z 25-letnim doświadczeniem w biznesie. Dyrektorka Personalna i Sprzedaży. Pracuje na styku strategii, przywództwa, transformacji organizacji i ładu korporacyjnego. Jej cel zawodowy to stale rozwijać strategiczny wymiar i znaczenie partneringu w biznesie oraz edukować, jak budować pozytywne organizacje, w których cele biznesowe realizują zaangażowane zespoły.



Kasia Żurek

Executive & Leadership Coach, Partnerka Liderów i Liderów w zmianach i transformacji, towarzysząca im w rozwoju osadzonym w realnych wyzwaniach. W swojej pracy wychodzi z założenia, że organizacje rozwijają się na tyle, na ile rozwijają się ludzie, którzy je tworzą.



Bądź na bieżąco z kampanią „Blżej Siebie”

Zagląдай do bazy wiedzy na stronie
www.BlzejSiebie.info



BlzejSiebie.info

Znajdziesz tam:

ARTYKUŁY

WYWIADY

WEBINARY

MATERIAŁY DO POBRANIA

Śledź nas w mediach społecznościowych

Dołącz do społeczności, która wspólnie tworzy zdrowsze miejsca pracy.



Facebook



LinkedIn



Instagram



Youtube



Spotify

Sprawdź podcast „Blżej”

Inspirujące rozmowy o emocjach, wyzwaniach
i przyszłości rynku pracy, pracowników_czek i liderów_ek.

Zainteresowała Cię
kampania „Blżej Siebie”?

Chcesz dołączyć do inicjatywy, zadać pytanie? Czekamy na kontakt.

Napisz: kampania@blzejsiebie.info



Leadership od środka.
O presji, energii i relacjach