

MENEDŻER ROKU 2025

Raport „Menedżer Roku” to coroczne zestawienie wyróżniające liderów biznesu, którzy swoją pracą, wizją i zaangażowaniem wyznaczają kierunki rozwoju w swoich branżach. Przyznawane przez redakcję miesięcznika „Home&Market” wyróżnienia trafiają do menedżerów, którzy nie tylko skutecznie zarządzają firmami, ale także wprowadzają innowacje, budują trwałe relacje z rynkiem oraz inspirują innych do działania. To osoby, które w dynamicznych i wymagających realiach gospodarczych potrafią podejmować trafne decyzje i kreować wartość, mając na uwadze zarówno cele biznesowe, jak i społeczną odpowiedzialność.





FILIP BARGIEŁOWSKI

PREZES ZARZĄDU 4-B GROUP

UZASADNIENIE:

Za konsekwentne budowanie silnej pozycji rynkowej firmy, innowacyjne podejście do zarządzania oraz dynamiczny rozwój działalności w branży zarządzania wierzytelnościami.

Doświadczony menedżer, absolwent Wydziału Zarządzania oraz Wydziału Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej oraz Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie ukończył studia podyplomowe: Wieloaspektowe Zarządzanie Wierzytelnościami. Jego kariera w branży rozpoczęła się na studiach pod koniec lat 90.

Największy wpływ na jego zawodowy rozwój miał czas spędzony w polskim oddziale Intrum Justitia (obecnie Intrum),

gdzie awansował z początkowej roli współpracownika w Zespole zarządzania informacją do menedżera zarządzającego dwoma zespołami oraz członka zespołu odpowiedzialnego za budowanie strategii spółki na lata 2008-2013.

Od 16 lat zarządza rodzinną firmą 4-B Group. Ma ponad 20 lat doświadczenia w organizacji i optymalizacji procesów operacyjnych, administracyjnych oraz back office'owych.

Pod jego kierownictwem firma 4-B Group wprowadziła innowacyjną platformę elastycznych rozwiązań i hybrydowych usług, łączących manualne prace wielu zespołów roboczych z zaawansowanymi rozwiązaniami informatycznymi. Jest także pomysłodawcą spersonalizowanych rozwiązań wspierających branżę zarządzania wierzytelnościami, opartych na elastycznej usłudze body leasingu dla działów operacyjnych i administracyjnych.



BEATA DRZAZGA

ZAŁOŻYCIEL WIELU FIRM W POLSCE, M.IN. BETAMED S.A.

UZASADNIENIE:

Za wyjątkową przedsiębiorczość, skuteczne łączenie innowacji z empatią w zarządzaniu oraz konsekwentne budowanie silnych marek w sektorze medycznym i poza nim.

Przedsiębiorca, twórca, filantrop, mentor, założyciel wielu firm w Polsce m.in.: BetaMed S.A., Dono da Scheggia, Drzazga Clinic, Global Impact Beata Drzazga i Beata Drzazga Foundation. Jest także założycielem firm za granicą: w Las Vegas, w Miami i w Hiszpanii.

Zaczynała 24 lata temu i stworzyła największą w Polsce firmę medyczną świadczącą usługi długoterminowej opieki domo-

wej i stacjonarnej BetaMed S.A. Firma ma 68 filii w 11 województwach, obecnie zatrudnia 3,2 tys. osób i opiekuje się 6 tys. pacjentów. Obecnie jest udziałowcem i członkiem zarządu.

Wspiera i współuczestniczy w misjach gospodarczych: w Chile, Peru, Azerbejdżanie, Las Vegas.

W USA z rąk gubernatora Nevada otrzymała tytuł Ambasadora Biznesu Stanu Nevada.

Zdobyła już ponad 280 nagród, m.in. za zarządzanie, rzetelność, jakość usług. Spośród 40 mln Polaków otrzymała Nagrodę Indywidualną Prezydenta RP. Za działalność gospodarczą otrzymała także Srebrny Krzyż Zasługi Prezydenta RP oraz Nagrodę Gospodarczą Prezydenta RP. W Miami otrzymała Gold Medal Award za działalność gospodarczą i filantropię.

SYLWIA MOKRYSZ

Menedżerka, która zbudowała herbaciany świat Mokate

Sylwia Mokrysz, doktor nauk społecznych, prokurent Mokate SA i laureatka tytułu Menedżer Roku 2025, od trzech dekad współtworzy jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek w Europie Środkowej. Reprezentując czwarte pokolenie rodzinnego biznesu Mokryszów, pokazała, że skuteczne zarządzanie to połączenie odwagi, strategii i pasji.

Swoją ścieżkę zawodową zaczęła jako studentka, we własnej agencji reklamowej „Sylwia”, której najważniejszym klientem było Mokate. Zrealizowała jedną z najważniejszych kampanii reklamowych w historii firmy – kultową reklamę Mokate Cappuccino. – Nie improwizowałam – dokładnie analizowałam rynek, szkoliłam się i obserwowałam potrzeby konsumentów. Robiliśmy kampanie, które uczyły, angażowały i budowały emocjonalną więź z marką – wspomina Sylwia Mokrysz.

W obliczu wyzwań

Prawdziwe wyzwanie przyszło jednak wraz z przejęciem firmy Consumer i wejściem w zupełnie nową dla Mokate kategorię – herbaty. – Na początku miałam obawy, bo nie znałam tego produktu i jego potencjału. Ale nie było czasu na wahanie, musiałam działać i szybko się uczyć – mówi Sylwia Mokrysz. Postawiła na edukację i współpracę z ekspertami, rozpoczynając od intensywnych szkoleń w londyńskim domu herbaty Thompson Lloyd & Ewart. Poznała tam pasjonatów, którzy o herbacie wiedzą niemal wszystko. – Zarazili mnie nie tylko swoją pasją, ale

i chęcią odkrywania coraz to nowych możliwości. Ten entuzjazm udzielił się również teamowi, który zaczęłam budować na potrzeby nowego sektora.

Marka LOYD pod kierownictwem Sylwii Mokrysz przeszła gruntowną transformację, stając się rozpoznawalnym graczem nie tylko na rynku polskim, ale także na rynkach zagranicznych. Z kolei prace kreatywne nad brandem herbacianym Minutka udało się obudować wokół formuły product placement. – Nawiązaliśmy współpracę z twórcami serialu „Ranczo” i lokowaliśmy w nim nasze herbaty. Do tej pory podczas powtórek tego serialu można zobaczyć naszą herbatę i to w doskonałym kontekście, dzięki czemu prezentuje się bardzo naturalnie i wyraziście – mówi Sylwia Mokrysz.

Nowocześnie

Dziś Mokate to już nie tylko marka kojarzona z kawą i herbatą, ale także nowoczesny, technologicznie zaawansowany koncern, który konsekwentnie realizuje ambitną wizję rozwoju opartego na zasadach zrównoważonego rozwoju. W Ustroniu zakończono właśnie poważną modernizację zakładu



produkcyjnego. – Inwestujemy w zwiększenie mocy produkcyjnych, automatyzację procesów, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz ekologiczne opakowania, które minimalizują wpływ na środowisko – wyjaśnia Sylwia Mokrysz.

Ważnym elementem jej działalności jest również powołanie Instytutu Badań Rynku Kawy i Herbaty z siedzibami w Ustroniu i Londynie. – To kontynuacja mojej zawodowej drogi i wizji łączenia nauki z biznesem – mówi Sylwia Mokrysz.

Sylwia Mokrysz pozostaje wierna swoim wartościom, które z powodzeniem realizuje w biznesie. – Dla mnie biznes to przede wszystkim ludzie – pracownicy, klienci, partnerzy i lokalna społeczność. To oni są fundamentem naszej firmy i źródłem prawdziwej siły Mokate – podkreśla.

materiał partnera



ROGER HODGKISS

PREZES ZARZĄDU SPÓŁEK GENERALI POLSKA

UZASADNIENIE:

Za konsekwentne wzmacnianie pozycji rynkowej Generali w Polsce, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz strategii Lifetime Partner, a także wspieranie inicjatyw społecznych The Human Safety Net.

Od 2020 r. prezes zarządu spółek Generali Polska do którego dołączył w 2019 r. jako członek zarządu odpowiedzialny za sprzedaż. Pod jego przywództwem Generali Polska skutecznie rozwija strategię bycia partnerem

na całe życie dla klientów i partnerów. Od maja 2025 Przewodniczący RN Fundacji THSN Polska. W latach 2009-2015 był prezesem Link4 i nadzorował transformację firmy z ubezpieczyciela direct do ubezpieczyciela wielo-

kanałowego. W 2016 r. dołączył do zarządu PZU SA i PZU Życie. Ma tytuł inżyniera uzyskany z wyróżnieniem na Uniwersytecie w Liverpoolu oraz uprawnienia biegłego rewidenta certyfikowanego w Wielkiej Brytanii.



PIOTR KARDA

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁZAŁOŻYCIEL LAVEN

UZASADNIENIE:

Za konsekwencję we wprowadzaniu na polski rynek nowego rodzaju ubezpieczeń zdrowotnych komplementarnych do NFZ.

Piotr Karda działa na rynku finansowym od 27 lat. Był związany m.in. z PZU Życie, Raiffeisen-Polbankiem, Allianz czy InterRisk. Pasjonat CRM oraz ubezpieczeń dających wsparcie w najtrudniejszych sytuacjach. Stworzył Insurtechy Laven oraz PolisaPortal, portal sprzedający ubezpieczenia dla firm online.

Jest wykładowcą na studiach podyplomowych i MBA na Uniwersytecie Merito (dawniej Wyż-

sza Szkoła Bankowa). Pracuje ze studentami nad strategiami firm, kulturą organizacyjną czy psychologicznymi aspektami w biznesie.

Laven tworzy ekosystem komplementarnych ubezpieczeń zdrowotnych. Polisy Laven obejmują wybrane technologie medyczne nierefundowane przez NFZ, których koszty przekraczają często 1 mln zł. Firma powstała w czasie pandemii

COVID-19 i odpowiada na potrzeby pracodawców w zakresie benefitów dających wsparcie w przypadku konieczności leczenia technologiami nierefundowanymi przez NFZ. 2024 r. był wyjątkowy dla Laven, ponieważ wspólnie z nowym towarzystwem ubezpieczeniowym Squarelife odnowił swój produkt i rozpoczął przygotowania do kolejnych rozwiązań na rynku, które wkrótce zaprezentuje.

Zaufanie buduje się codziennie

Z Olgą Zyzańską, dyrektorką ds. wiarygodności detalicznych w KRUK S.A., rozmawiała Justyna Szymańska.



Jakie wartości są dla Pani kluczowe w zarządzaniu zespołem?

Najważniejsze jest wzajemne zaufanie – to fundament skutecznej współpracy. Buduję relacje oparte na szacunku i otwartości, bo tylko w takiej atmosferze możliwa jest efektywna komunikacja i współdziałanie. Kluczowe są także odpowiedzialność i transparentność. Zespół działa najlepiej, gdy każdy czuje się właścicielem swojego obszaru i celów, które realizuje. Rolą menedżera jest nie tylko wyznaczanie kierunku, ale też dawanie przestrzeni do samodzielnego planowania i realizacji zadań. Zespół powinien mieć pewność, że może liczyć na wsparcie, a menedżer – bieżący wgląd w postępy. Taki model współpracy tworzy sytuację win-win: sprzyja rozwojowi zespołu i zapewnia komfort pracy liderowi.

Jakie kompetencje powinien wspierać menedżer w branży finansowej we współczesnym świecie nowych technologii i rozwiązań?

W dzisiejszym dynamicznym świecie kluczowe są kompetencje cyfrowe, elastyczność i gotowość do ciągłego uczenia się. W branży finansowej dane odgrywają ogromną rolę, dlatego menedżer powinien wspierać rozwój umie-

jętności analitycznych i zdolność interpretacji danych. Istotna jest otwartość na innowacje i szybka adaptacja do zmian technologicznych. Nie można też zapominać o automatyzacji procesów – to nie tyle przyszłość, ile teraźniejszość finansów. Równolegle warto rozwijać kompetencje miękkie, takie jak umiejętność komunikacji, współpracy czy zarządzania zmianą. To one decydują o skuteczności wdrażania nowych rozwiązań. Ale wszystko to traci na znaczeniu, kiedy menedżer nie jest przede wszystkim człowiekiem: empatycznym, dostępnym dla zespołu, otwartym na feedback i nastawionym na współpracę. Zadania nie realizują się same – realizują je ludzie. W codziennym pędzie łatwo jest zgubić to, że trzeba być przede wszystkim menedżerem ludzi, a dopiero potem obszaru.

Jaką strukturą Pani zarządza i co jest najważniejsze w zarządzaniu nią?

Zarządzam dużą, zróżnicowaną strukturą niemal 900 osób, obejmującą zespoły o różnych specjalizacjach – od operacyjnych przez prawne, sprzedażowe i marketingowe po analityczne. Ta różnorodność to ogromny potencjał, ale też wyzwanie, które wymaga spójnej wizji, jasnej komunikacji i umiejętności integrowania różnych perspektyw. Kluczowe jest,

aby każdy zespół rozumiał swoją rolę w całym procesie odzyskiwania wiarygodności i miał świadomość wpływu swojej pracy na realizację celów. Stawiam na synergię, wymianę wiedzy i wzajemne wsparcie.

Jakie działania Pani podejmuje, aby budować i wspierać kulturę zaufania i współpracy w swoim zespole?

Regularnie organizuję spotkania, podczas których omawiamy kierunki działań, kluczowe inicjatywy oraz wyzwania. Słucham zespołu – jego potrzeb, trudności i pomysłów. Dbam o to, by każdy rozumiał wspólne cele oraz to, jak są one kaskadowane w strukturze. Dzięki wzajemnemu zrozumieniu potrafimy się wspierać i działać jako zgrany zespół. Od 10 lat pracujemy w oparciu o metodologię Hoshin Kanri, która m.in. wprowadza rutyny spotkań i znacznie ułatwia nam mierzenie realizacji zadań, zbliżając do realizacji strategii. Wyniki i działania są transparentne i dostępne dla wszystkich. Wspieram inicjatywy oddolne, tworzę przestrzeń do wyrażania opinii, wspólnie świętujemy sukcesy i uczymy się na błędach. Zaufanie buduje się codziennie – poprzez konsekwencję, autentyczność i wzajemny szacunek.



DOMINIK LESZCZYŃSKI

ZAŁOŻYCIEL I CEO DL INVEST GROUP

UZASADNIENIE:

Za dynamiczne budowanie jednej z najszybciej rozwijających się firm na rynku nieruchomości komercyjnych w Polsce oraz za skuteczne łączenie strategii inwestycyjnej z długofalową wizją rozwoju.

Pod jego kierownictwem DL Invest Group wypracowała unikalny model biznesowy, w którym – w oparciu o wewnętrzną strukturę złożoną z ponad 240 specjalistów obsługujących cały proces inwestycyjny – łączy kompetencje deweloperskie, generalnego wykonawstwa, projektowania oraz zarządzania aktywami.

Nie tylko buduje sukces DL Invest Group, ale także wyznacza standardy w zrównoważonym budownictwie,

tworząc unikatowe projekty, które w wielu przypadkach opierają się na transformacji terenów poprzemysłowych oraz rewitalizacji obiektów historycznych, przekształcanych w nowoczesne, wielofunkcyjne przestrzenie. Jako lider certyfikowany w zakresie zrównoważonego rozwoju kieruje inwestycjami zorientowanymi na minimalizowanie wpływu na środowisko – w tym poprzez wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, instalację paneli fotowolta-

icznych oraz wdrażanie innowacyjnych systemów zarządzania energią.

Jego osiągnięcia na rynku nieruchomości komercyjnych zostały docenione przez branżę oraz najważniejsze organizacje biznesowe. Do jego kluczowych wyróżnień należą: Nagroda Wektory przyznawana przez Pracodawców RP za wybitne osiągnięcia w biznesie, Manager Award, umieszczenie w prestiżowym gronie 50 Najważniejszych Osób na Rynku Nieruchomości.



SYLWIA MOKRYSZ

PROKURENT MOKATE SA

UZASADNIENIE:

Za nowoczesne podejście do zarządzania rodzinną firmą, umiejętne łączenie tradycji z innowacją oraz skuteczne wzmacnianie pozycji marek Mokate na rynkach międzynarodowych.

Sylwia Mokrysz, doktor nauk społecznych, prokurent Mokate SA. Reprezentuje czwarte pokolenie rodzinnego biznesu Mokryszów. Od początku lat 90-tych współtworzy strategię firmy Mokate.

Założycielka Instytutu Badań Rynku Kawy i Herbaty z siedzibami w Ustroniu i w Londynie. Jako jego prezes prowadzi badania naukowe, integruje i wspiera środowiska

naukowo-badawcze i biznesowe związane z tym rynkiem. W czasach studenckich współtworzyła pionierską reklamę TV dla marki Mokate ze sloganem „Mokate Cappuccino – gwiazda wśród kaw”. Brała udział w tworzeniu portfolio herbacianego i promocji takich marek, jak: Minutka, Grzańce, herbatki Babcia Jagoda, herbaty z serii Loyd (dla tej ostatniej zdo-

była prestiżowe członkostwo w The London Tea History Association). Ma tytuł Polskiej Ambasadorki Przedsiębiorczości Kobiet, od 2014 r. działa w Polskiej Sieci Przedsiębiorczości Kobiet, jest członkiem Family Business Network. W 2016 r. reprezentowała nasz kraj na Women's Entrepreneurship Day w nowojorskiej siedzibie ONZ. Zaangażowana jest w projekt Million Women Mentors.



MARIUSZ MUSZYŃSKI

PREZES ZARZĄDU PIB GROUP POLAND

UZASADNIENIE:

Za skuteczne wprowadzenie globalnej marki na polski rynek ubezpieczeniowy, dynamiczny rozwój struktur biznesowych oraz profesjonalne przywództwo oparte na strategicznej wizji i zaufaniu.

Doświadczony lider z 25-letnim stażem w branży ubezpieczeniowej, pełniący obecnie funkcję prezesa zarządu PIB Group Poland sp. z o.o. Zarządza polskimi strukturami międzynarodowej PIB Group, odpowiadając za konsolidację rynku brokerskiego oraz rozwój spółek w Polsce. Pod jego przewodnictwem PIB Gro-

up Poland sp. z o.o. zrealizowało wiele strategicznych przejęć, w tym Grupa Exito, Grupa Nord czy Equinum Broker, co znacznie wzmocniło pozycję grupy na polskim rynku ubezpieczeń.

Jest również przewodniczącym rady nadzorczej PIB Broker S.A., gdzie wcześniej pełnił funkcję prezesa zarządu do sierpnia

2024 r. Jest także aktywny w innych spółkach, pełniąc funkcje nadzorcze i doradcze, m.in. w Transbrokers.eu. Jako absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu łączy doświadczenie menedżerskie z głęboką wiedzą merytoryczną, co czyni go kluczowym strategiem rozwoju PIB Group w Polsce.

REKLAMA

Zapraszam
Beata Drzazga
Założyciel



BetaMed
CENTRUM MEDYCZNE

DONO
DA SCHEGGIA



DRZAZGA CLINIC
LASEROTERAPIA & MEDYCINA ESTETYCZNA



GLOBAL IMPACT
BEATA DRZAZGA



**BEATA
DRZAZGA
FOUNDATION**



RADOSŁAW OLSZEWSKI

PREZES ZARZĄDU DM BOŚ

UZASADNIENIE:

Za skuteczne zarządzanie domem maklerskim w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym, innowacyjne podejście do usług inwestycyjnych oraz konsekwentne wzmacnianie pozycji DM BOŚ jako lidera zrównoważonego i odpowiedzialnego inwestowania.

Związany z rynkiem kapitałowym od początku jego powstania, a od 1992 r. wpisany na listę maklerów papierów wartościowych. Karierę zawodową rozpoczął w Biurze Maklerskim Polskiego

Banku Rozwoju. Współzałożyciel Domu Maklerskiego BOŚ. Od wielu lat pełni w nim funkcję prezesa zarządu. Jest absolwentem Politechniki Warszawskiej, poddyplomowych studiów w Szkole

Głównej Handlowej oraz EMBA na Uniwersytecie Warszawskim. Był wieloletnim członkiem zarządu i Rady Izby Domów Maklerskich, a obecnie pełni funkcję wiceprzewodniczącego Rady IDM.



MACIEJ PIECHOCIŃSKI

CEO I PREZES ZARZĄDU INEA

UZASADNIENIE:

Za skuteczne łączenie innowacyjnych inwestycji technologicznych z dynamicznym rozwojem spółki, która wyznacza nowe standardy w branży telekomunikacyjnej.

Lider z ponad 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu sprzedażą, marketingiem i obsługą klienta na rynkach: B2 C, B2 B i B2P. Absolwent Politechniki Śląskiej, od 2015 r. związany z INEA, gdzie w 2021 r. objął funkcję prezesa. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym, budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz transformacjach

organizacyjnych. Skutecznie rozwija firmę, poszerzając jej ofertę i zwiększając zasięg działalności. Za jego kadencji w 2023 r. INEA ogłosiła, że dołączyła do grona operatorów ogólnopolskich i dociera obecnie do 3,5 mln gospodarstw domowych w całym kraju. Znany z promowania innowacyjności i samodzielnego przywództwa w zespole. Wspiera

cyfryzację polskich firm i instytucji oraz realizuje ambitną strategię ESG – INEA dąży do redukcji emisji CO₂ o 72 proc. do 2030 r. i osiągnięcia neutralności węglowej do 2040 r. Menedżer nowej generacji, łączący odpowiedzialność społeczną z odważnym podejściem do rozwoju biznesu w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.



PAT ROMANEK

PREZES ZARZĄDU OBSESSIVE

UZASADNIENIE:

Za odważne i skuteczne budowanie międzynarodowej marki w branży fashion, innowacyjne podejście do zarządzania oraz umiejętne łączenie kreatywności z biznesową efektywnością.

Praktyk biznesu. Od ponad 25 lat doradza w polskich i międzynarodowych koncernach, przygotowując zespoły do transformacji i rozwoju. Zorientowana na wyniki, maksymalizację rentowności i wzrost wartości firmy. Przez ponad

10 lat zarządzała oddziałem brytyjskiej spółki w Polsce odpowiadającym za sprzedaż międzynarodową. Przygotowała oraz wdrożyła strategię, która pozwoliła firmie wejść na ponad 20 rynków w Europie i na Bliskim Wschodzie, prowadząc

również przez dwa lata projekt ekspansji marki na rynek chiński. Od dwóch lat jest prezesem spółki Amocarar, właściciela marki Obsessive, przygotowując firmę do dalszego rozwoju biznesu na kilkunastu rynkach międzynarodowych.

➔ Grupa zarządza ponad 2,3 mld zł składki ubezpieczeniowej

PIB GROUP KONSOLIDUJE POLSKI RYNEK I STAWIA NA LUDZI

W ciągu zaledwie pięciu lat zbudowaliśmy w Polsce jedną z największych struktur ubezpieczeniowych w kraju. Dziś w ramach PIB Group w Polsce zarządzamy portfelem przekraczającym 2,3 mld zł składki rocznie i zatrudniamy blisko 500 osób.



MARIUSZ MUSZYŃSKI
prezes zarządu PIB Group Poland

Skala robi wrażenie, ale dla nas równie ważne jak wzrost biznesowy jest budowanie wspólnego środowiska opartego na wartościach, współpracy i kompetencjach. Aktualnie pod parasolem PIB Group w Polsce działa kilkanaście wyspecjalizowanych spółek, w tym

PIB Broker, Equinum Broker, Nord Partner, Transbrokers.eu, PIB Re, ReSolutions, Nord Re, Fincon, PIB Ubezpieczenia, Asist, Nord Serwis, Risk Partner, Cellent czy Vero Services. Każda wnosi coś unikalnego, ale wszystkie łączy wspólny cel: oferować klientom kompleksowe i dopasowane rozwiązania, zarówno dla dużych korporacji, jak i dla sektora MŚP, administracji publicznej czy klientów indywidualnych. To synergia, która działa w praktyce. Jesteśmy w stanie jednocześnie obsłużyć złożone programy grupowe dla największych pracodawców oraz indywidualne potrzeby ich pracowników.

INWESTYCJA W LUDZI

Rozwój Grupy to nie tylko akwizycje, to przede wszystkim inwestycja w ludzi. Budujemy przestrzeń, w której pracownicy mogą awansować, zmieniać ścieżki kariery i rozwijać się w ramach projektów grupy, także międzynarodowych. Integrujemy zespoły, wdrażamy wspólne programy mentoringowe i standardy zarządzania. Rozwijamy centrum usług wspólnych we Wrocławiu, z którego wspieramy procesy HR, operacyjne, finansowe, prawne, compliance, marketingowe i IT w całej strukturze. Planujemy dalszy rozwój i nie zamierzamy zwalniać tempa.

material partnera



JACEK ROZWADOWSKI

PREZES ZARZĄDU, CENTRUM MEDYCZNE ENEL-MED

UZASADNIENIE:

Za konsekwentne rozwijanie jednej z największych sieci medycznych w Polsce, skuteczne wdrażanie innowacji w opiece zdrowotnej oraz umiejętne łączenie jakości usług z efektywnym zarządzaniem.

Ekonomista z wykształcenia, lekarz z zamiłowania. Menedżer od ponad dwudziestu lat budujący enel-med – największą polską sieć medyczną. Jako dyrektor zarządzający, następnie członek i prezes zarządu, od 2002 roku jest odpowiedzialny za wdrożenie i realizację strategicznych kie-

runków spółki. W tym za wprowadzenie firmy na GPW w Warszawie w 2011 roku oraz za przeprowadzenie drugiej emisji akcji w roku 2022, która częściowo była skierowana do lekarzy. Cały czas aktywnie bierze udział w zarządzaniu firmą, która liczy dziś ponad 4,5 tysiąca osób, aby – jak twier-

dzi – „nie tracić kontaktu z bazą”. Zanim rozpoczął karierę zawodową w sektorze medycznym, Jacek Rozwadowski był związany przez lata z branżą motoryzacyjną. Pracował m.in. w DAF Trucks NV Holandia oraz DAF Trucks Polska, jako Marketing Manager na Polskę.



TOMASZ SUCHAŃSKI

PREZES ZARZĄDU ŻABKA POLSKA

UZASADNIENIE:

Za innowacyjne podejście do zarządzania, skuteczne wdrażanie transformacji cyfrowej oraz budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej, co umocniło pozycję Żabki jako lidera modelu convenience w Europie Środkowo-Wschodniej.

Przed objęciem stanowiska CEO w marcu 2016 r. był związany z różnymi spółkami Grupy Jeronimo Martins. Pracował w międzynarodowych strukturach firmy, w latach 2011-2014 pełnił obowiązki dyrektora generalnego sieci Biedronka w Polsce. Wcześniej piastował stanowiska dyrektora finansowego Jeronimo Martins, członka zarządu tej spółki oraz dyrektora operacyjnego regionu centralnego.

Przed przyjazdem do Polski w 2005 r. pracował na rynku międzynarodowym, zajmując się portugalskimi sieciami gru-

py Jeronimo Martins. W 2003 r. objął funkcję dyrektora finansowego sieci hurtowni Recheio, a wcześniej jako członek działu finansowego zajmował się supermarketami Pingo Doce oraz hipermarketami Feira Nova.

Kieruje działaniami Grupy Żabka w sposób otwarty i kompetentny, co wielokrotnie zostało docenione przez interesariuszy i media branżowe. W 2020 r. został poproszony o przewodniczenie obradom prestiżowej Effie Awards. W tym samym roku kapituła konkursu „CEO of the Year” doceniła jego działania

związane z efektywnym wprowadzeniem firmy w proces transformacji cyfrowej. Rok wcześniej zaś został nagrodzony statuetką CEO of the Year. Rok 2019 przyniósł mu też wyróżnienie w postaci umieszczenia w gronie laureatów plebiscytu dla najbardziej autentycznych przywódców BrandMe CEO” magazynu „Forbes”.

Absolwent Stanford Graduate School of Business, INSEAD Business School oraz finanse i rachunkowość przedsiębiorstw na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.



MACIEJ TRYBUCHOWSKI

PREZES ZARZĄDU KRAJOWEGO DEPOZYTU PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH I KDPW_CCP

UZASADNIENIE:

Za skuteczne kierowanie kluczową instytucją rynku kapitałowego w Polsce, innowacyjne zarządzanie ryzykiem oraz konsekwentne wzmacnianie stabilności i bezpieczeństwa systemów rozliczeniowych.

Z polskim rynkiem finansowym związany od ponad 30 lat. Od 2018 r. pełni funkcję prezesa zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od 2019 r. prezesa zarządu izby rozliczeniowej KDPW_CCP. Karierę zawodową rozpoczął w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania UW. Jednocześnie w latach 1989-1990 był radcą w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. W latach 1995-2002 dyrek-

tor Departamentu Emisji i Gwarancji, a następnie dyrektor zarządzający w Centralnym Domu Maklerskim Pekao. W okresie 2003-2012 dyrektor Biura Maklerskiego Banku BGŻ. Od 2013 do 2014 r. dyrektor, a następnie wiceprezes IDM. W latach 2015-2017 prezes Domu Maklerskiego Banku BPS, a w latach 2017-2018 prezes PGE Dom Maklerski. Członek Rady Dyrektorów (Board of Directors) Europejskiego Stowarzyszenia Centralnych Depozytów Papierów

Wartościowych (ECSDA). Od 2004 r. działa w Izbie Domów Maklerskich. Członek Rady Programowej Konferencji Rynku Kapitałowego IDM oraz Rady Programowej Europejskiego Kongresu Finansowego w Sopocie. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School oraz licznych międzynarodowych programów edukacyjnych.

REKLAMA

 **enel-med**
z sercem do człowieka

Przepracowanie czy **problem do przepracowania?**

Czas to zbadać w Twojej firmie

**Firmowe pakiety medyczne
z dostępem do psychologa**

- ✓ wysoko oceniana kadra medyczna
- ✓ butikowe placówki w dogodnych lokalizacjach
- ✓ nowoczesna aplikacja mobilna
- ✓ indywidualny opiekun klienta



enel.pl/dlafirm



MICHAŁ WYPYCHEWICZ

PREZES ZARZĄDU, DYREKTOR GENERALNY ZPUE

UZASADNIENIE:

Za dynamiczny rozwój firmy, która pod jego przewodnictwem zwiększyła przychody do 1,5 mld zł i zysk netto do 292 mln zł, oraz za skuteczne wdrażanie innowacyjnych technologii w sektorze magazynowania energii.

W rodzinnej firmie pracował jako uczeń na wydziałach produkcyjnych. W latach 2010-2013 był konsultantem do spraw sprzedaży. W latach 2013-2017 był menedżerem, dyrektorem do spraw eksportu oraz dyrektorem handlowym w spółce Stolbud Włoszczowa. Od 2015 r. jest prezesem kancelarii doradztwa biznesowego MW&Partners. W latach 2017-

-2018 pracował w administracji agencji S&P Global Rating. Później przez kilka miesięcy był konsultantem biznesowym we Francuskim Instytucie Gospodarki Polska. W latach 2019-2021 współtworzył projekty internetowe Leaderland i Bizplaner.pl. W 2015 r. wszedł do rady nadzorczej spółki ZPUE. Jej prezesem został w styczniu 2021 r. Studiował zarządzanie strategicz-

ne na Akademii Leona Koźmińskiego, zarządzanie finansami w Wyższej Szkole Zarządzania w Warszawie oraz międzynarodowe stosunki gospodarcze na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Uczestniczył w programie Akademii Zarządzania Strategicznego realizowanym przez FIG Polska, ICAN Management oraz ICAN Strategic Leadership Academy.



OLGA ZYZAŃSKA

DYREKTOR DS. WIERZYTELNOŚCI DETALICZNYCH W KRUK S.A.

UZASADNIENIE:

Za innowacyjne podejście do zarządzania kilkusetosobowym zespołem, skuteczne łączenie celów biznesowych z troską o dobrostan pracowników, co podnosi efektywność organizacji i wspiera rozwój kompetencji liderów.

Związana z Grupą KRUK od 2012 r. Od ponad dekady pełni funkcję dyrektora ds. wiarytelności detalicznych, odpowiadając za strategiczne zarządzanie procesami w obszarze wiarytelności konsumenckich.

Swoją karierę w KRUK S.A. rozpoczęła w obszarze serwisu wiarytelności, a następnie rozwijała się w zakresie zarządzania proce-

sem konsumenckim. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu oraz znajomości różnych aspektów działalności firmy skutecznie łączy perspektywę operacyjną z podejściem strategicznym, wspierając rozwój organizacji i wdrażając innowacyjne rozwiązania.

Ukończyła zarządzanie systemami finansowymi na Politechnice Wrocławskiej, ma też tytuł

MBA. Po godzinach pracy spędza czas z rodziną, która stanowi dla niej źródło radości i równowagi. Nieustannie odkrywa nowe pasje związane z rękodziełem: maluje, szyje, szydełkuje oraz tworzy biżuterię. Te kreatywne aktywności pozwalają jej nie tylko wyrażać siebie, ale także odnaleźć spokój oraz inspirację w codziennym życiu.

CZAS NA ZMIANĘ. INEA NAPĘDZA CYFROWĄ TRANSFORMACJĘ POLSKICH FIRM I INSTYTUCJI

W erze dynamicznych zmian technologicznych cyfrowa transformacja stała się kluczowym elementem rozwoju zarówno dla firm, jak i instytucji publicznych w Polsce. INEA, jeden z największych operatorów usług światłowodowych w kraju, odgrywa istotną rolę w tym procesie, oferując nowoczesne rozwiązania infrastrukturalne oraz wspierając rozwój kompetencji cyfrowych.

Czym jest transformacja cyfrowa? Najkrócej można zdefiniować ją jako proces wprowadzania technologii cyfrowych do wszystkich obszarów funkcjonowania firmy lub instytucji – od administracji i komunikacji po usługi i obsługę klientów. Poza wdrażaniem nowoczesnych narzędzi dochodzi do przemian sposobów myślenia, działania i podejmowania decyzji. Celem transformacji jest zwiększenie efektywności, elastyczności oraz odporności na zmiany rynkowe.

16 maja 2025 r. w Warszawie odbyła się konferencja prasowa zatytułowana „Cyfrowa transformacja polskich firm i instytucji” zorganizowana przez INEA. Ekspert ds. sztucznej inteligencji, przedstawiciele administracji publicznej i liderzy biznesu podzielili się doświadczeniami z wdrażania nowoczesnych technologii w praktyce.

– Transformacja edukacji, administracji oraz firm w kierunku cyfrowym to nieodwracalny proces, który otwiera przed instytucjami i przedsiębiorcami nowe możliwości. Kluczowe jest jednak zapewnienie solidnej infrastruktury oraz wysokiej jakości, bezpiecznych usług – to fundament każdej sku-



Maciej Hojszyk

tecznej zmiany – podkreśla Maciej Piechociński, prezes INEA.

Konferencja data początek kampanii INEA mającej na celu przybliżenie tematu cyfryzacji. Odpowiedzialny za jej prowadzenie Maciej Hojszyk, Commercial B2B Director, zaznacza: – Transformacja cyfrowa to nie tylko technologie, ale przede wszystkim zmiana podejścia – modelu działania, kultury organizacyjnej i kompetencji. Naszą rolą jako partnera technologicznego jest wspierać firmy i instytucje w tej zmianie.

Przykładem sukcesu jest współpraca INEA z samorządem Grodziska Wielkopolskiego, gdzie dzięki inwestycjom w infrastrukturę cyfrową i e-usługi miasto

stało się wzorem do naśladowania dla innych jednostek administracyjnych.

INEA aktywnie wspiera także edukację cyfrową – m.in. poprzez współpracę z Ogólnopolskim Operatorem Oświaty oraz programy, takie jak Polecam Transformację, które oferują przedsiębiorcom dostęp do e-learningu i doradztwa technologicznego.

Aby cyfrowa transformacja nie była trudną zmianą, wystarczy postawić na odpowiedniego partnera. Jak w życiu – warto wybrać tego, kto zapewni trwałość, skuteczność i doskonałą organizację. INEA już dziś zaprasza do współpracy wszystkie firmy i instytucje gotowe na realny krok w przyszłość.

materiał partnera

DL INVEST GROUP: PARTNER DO DŁUGOTERMINOWEJ WSPÓŁPRACY

Z Dominikiem Leszczyńskim, założycielem i CEO DL Invest Group,
rozmawia Justyna Szymańska.

DL Invest Group działa na rynku od ponad 17 lat. Co wyróżnia model biznesowy firmy na tle innych podmiotów z sektora nieruchomości komercyjnych?

Naszą największą siłą jest w pełni zintegrowany model biznesowy, który budowaliśmy konsekwentnie przez 17 lat. DL Invest Group to nie tylko deweloper – to platforma, która łączy w jednej strukturze kompetencje inwestora, dewelopera, generalnego wykonawcy, biura projektowego oraz – co najważniejsze – asset i property managera. Długoterminowo zarządzamy aktywami, dopasowując je do zmieniających się potrzeb rynku i klientów, dzięki czemu nasi najemcy nie otrzymują tylko „gotowego produktu”, ale dynamicznie dostosowywaną przestrzeń, która realnie wspiera ich rozwój operacyjny i przewagę konkurencyjną. Taki model oparty na partnerstwie i elastyczności stanowi fundament naszego wzrostu. To absolutny klucz do naszej efektywności i przewagi. DL Invest Group to dziś zespół 247 wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy odpowiadają za cały proces – od koncepcji przez realizację po długoterminowe zarządzanie i rozwój aktywów.

Wskaźniki wynajmu DL Invest Group utrzymują się na bardzo wysokim poziomie. Co za tym stoi i jaką rolę odgrywa tutaj struktura wewnętrzna firmy?

Rzeczywiście, poziom wynajmu naszych nieruchomości przekracza 97 proc. w ujęciu średniorocznym na przestrzeni ostatnich czterech lat i nie jest to przypadek. To efekt konsekwentnie budowanego modelu, w którym kluczową rolę odgrywa nasza wewnętrzna struktura – rozbudowana, wyspecjalizowana i w pełni zintegrowana. Dysponujemy zespołem, który kompleksowo zarządza aktywami i relacjami z klientami – od momentu zaprojektowania inwestycji przez jej realizację w formule Build to Suit aż po długofalowe zarządzanie operacyjne. Naszym

**GWARANTUJEMY
MOŻLIWOŚĆ EKSPANSJI,
PRZEBUDOWY, A TAKŻE
OPTIMALIZACJI
NADMIAROWEJ
POWIERZCHNI. TO DAJE
NASZYM PARTNEROM
UNIKALNĄ ELASTYCZNOŚĆ
OPERACYJNĄ.**

najemcom oferujemy rozwiązania idealnie dopasowane do ich potrzeb biznesowych, niezależnie od tego, czy chodzi o powierzchnię magazynową, produkcyjną, biurową, handlową czy wielofunkcyjną. Naszą specjalizacją pozostaje sektor magazynowo-produkcyjny – strategiczny zarówno dla nas, jak i dla całej polskiej gospodarki, która staje się logistyczno-produkcyjnym hubem Europy Środkowo-Wschodniej. Potrafimy w krótkim czasie dostarczać nowoczesną infrastrukturę, elastycznie dostosowaną do wymogów operacyjnych najemców, z możliwością dalszej rozbudowy, relokacji czy optymalizacji powierzchni.

Co sprawia, że klienci z sektora logistycznego i produkcyjnego wybierają DL Invest Group jako partnera do długoterminowej współpracy?

Naszą największą przewagą jest zdolność do precyzyjnego projektowania i wdrażania rozwiązań szytych na miarę, w szczególności w segmencie magazynowym i produkcyjnym. Bazujemy na ponad 17-letnim doświadczeniu i współpracy z ponad 400 klientami, co daje nam wyjątkową wiedzę o tym, jak funkcjonują różne branże i jakie mają oczekiwania względem infrastruktury.



NASZYM NAJEMCOM OFERUJEMY ROZWIĄZANIA IDEALNIE DOPASOWANE DO ICH POTRZEB BIZNESOWYCH.

Już na etapie budowy uwzględniamy specyfikę działalności najemcy – ale nasza przewaga nie kończy się w momencie oddania obiektu. W całym okresie trwania najmu – przez 10, 15, a nawet 20 lat – aktywnie zarządzamy nieruchomością, reagując na zmieniające się potrzeby klienta i jego otoczenia rynkowego.

Gwarantujemy możliwość ekspansji, przebudowy, a także optymalizacji nadmiarowej powierzchni. To daje naszym partnerom unikalną elastyczność operacyjną, która dziś – w zmiennym i konkurencyjnym świecie – ma kluczowe znaczenie. Dlatego właśnie klienci wybierają DL Invest Group – nie tylko jako dewelopera, ale przede wszystkim jako partnera w długoterminowym rozwoju ich biznesu.

Jak ten model przekłada się na wartość portfela DL Invest Group i wyniki finansowe?

Konsekwentne wdrażanie naszego modelu pozwoliło nam zbudować portfel aktywów przekraczający 4 mld zł. Co więcej, utrzymujemy konserwatywne podejście do finansowania – LTV

na poziomie 47 proc., co oznacza bardzo stabilny i bezpieczny bilans przy EBITDA 341 mln zł.

To z kolei przekłada się na zaufanie ze strony globalnych instytucji finansowych. Nasze projekty są finansowane przez takie podmioty jak Macquarie, Emira, Invesco, EBRD, a także przez największe banki działające w Polsce, m.in. BNP Paribas, Santander czy ING. Co istotne, te instytucje nie tylko nas finansują, ale zwiększają swoje zaangażowanie, widząc naszą skuteczność i transparentność.

DL Invest Group działa w kilku segmentach rynku nieruchomości komercyjnych. Jak wygląda obecnie strategia rozwoju Grupy i które kierunki uważa Pan za strategiczne?

Nasza strategia konsekwentnie zakłada rozwój w trzech głównych segmentach nieruchomości komercyjnych: logistyczno-produkcyjnym, obiektach typu mixed-use oraz parkach handlowych z funkcjami uzupełniającymi. W sektorze magazynowym rozwijamy zarówno duże inwestycje przemysłowe, jak i projekty

typu self-storage i small business units, odpowiadając na potrzeby różnych grup najemców.

Kluczowym uzupełnieniem strategii jest nasz rozwój w obszarze zielonej transformacji. Inwestujemy w instalacje OZE – panele fotowoltaiczne, magazyny energii – oraz w pełną infrastrukturę energetyczną, która nie tylko wspiera naszych klientów w spełnianiu najbardziej rygorystycznych standardów ESG, ale także zwiększa ich niezależność i efektywność energetyczną.

Strategicznym ruchem dla DL Invest Group jest również wejście w segment centrów danych (data center). Przygotowaliśmy pięć lokalizacji, każda z dostępem do dwóch niezależnych przyłączy energetycznych, a łączna dostępna moc przekracza 100 MW. Oferujemy infrastrukturę przystosowaną zarówno do projektów hyperscale, jak i modułowych rozwiązań data center – w pełni dostosowanych do wymogów technologicznych i operacyjnych najemców.

Widzimy w tym obszarze nie tylko szansę dla DL Invest Group, ale także dla Polski – jako kraju, który dzięki swojemu położeniu geopolitycznemu, stabilności infrastrukturalnej i zasobom energetycznym może stać się jednym z kluczowych hubów danych w Europie Środkowo-Wschodniej.

materiał partnera



Liderzy nie rodzą się liderami

Burzliwe otoczenie rynkowe i potrzeba ciągłej adaptacji sprawiają, że rozwój kompetencji liderских jest kluczowym determinantem osiągnięcia sukcesu współczesnych przedsiębiorstw.

ALEKSANDRA JANICKA
trener CTE GROUP

Liderzy nie rodzą się liderami. Liderów się tworzy, gdyż przywództwa można się nauczyć. Oczywiście, są pewne cechy charakteru i indywidualne predyspozycje, które

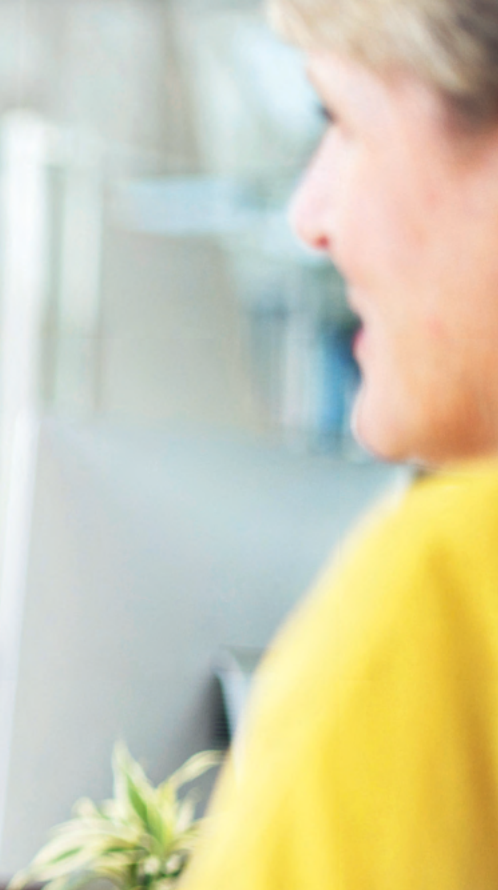
mogą znacznie ułatwić lub utrudnić ten proces.

KLUCZOWE KOMPETENCJE LIDERSKIE

Współczesne organizacje coraz częściej oczekują od liderów nie tylko skuteczności operacyjnej, ale także umiejętności inspirowania, budowania zaufania

i rozwijania zespołów. Rozwój kompetencji liderских staje się procesem ciągłym, strategicznym i coraz bardziej zindywidualizowanym.

Do najważniejszych obszarów, które warto rozwijać, należą: skuteczna komunikacja, umiejętność podejmowania decyzji, zarządzanie zespołem, delegowanie



zadań, myślenie strategiczne, inteligencja emocjonalna, zdolność adaptacji, budowanie zaufania i motywowanie innych. Charyzmatyczny lider, który potrafi inspirować i porywać swoją wizją zespół, jest filarem skutecznej strategii rozwoju firmy.

SAMOŚWIADOMOŚĆ

Istnieje wiele metod rozwoju kompetencji liderek, zaczynając od bardziej formalnych i usystematyzowanych programów, na obserwacji i doświadczeniu własnym kończąc. Podstawą rozwoju kompetencji przywódczych jest samoświadomość swoich mocnych i słabych stron w kontekście pożądanego lidera. Auto-refleksja i informacja zwrotna z otoczenia to podstawy transformacyjnego uczenia się i swojego punktu wyjścia. Dodatkowo

wykazano bezpośrednią korelację pomiędzy samoświadomością lidera a satysfakcją i produktywnością jego zespołu.

Oczywiste jest, że lider, który rozumie siebie, lepiej prowadzi innych. Rozwój samoświadomości jest niezbędny dla dojrzałego przywództwa i wymaga wyjścia ze strefy komfortu oraz wnikliwej autorefleksji. Jak rozwijać samoświadomość? Jedną z możliwości jest zdefiniowanie własnych talentów, wartości i priorytetów. Współcześnie mamy różne metody, które to ułatwiają, np. testy osobowości, będące dobrym narzędziem diagnozującym indywidualne predyspozycje.

DOŚWIADCZENIE

Następnym ważnym mechanizmem rozwoju kompetencji liderek jest uczenie się w działaniu. Nie rozwiniemy efektywnego przywództwa wyłącznie poprzez uczestnictwo w szkoleniach, poznawanie liderów czy obserwowanie ich pracy. Prowadzenie realnych projektów, podejmowanie decyzji, niejednokrotnie mierząc się z kryzysami, i branie odpowiedzialności za zespół, to najskuteczniejszy sposób na efektywny rozwój. Lider rozwija się przede wszystkim poprzez doświadczenie, a nie samą wiedzę. Tworzenie przestrzeni do eksperymentowania i rozwoju w realnych warunkach z odpowiednim poziomem autonomii i wsparcia w ramach organizacji jest tutaj kluczowe. Liderzy, którzy są umieszczani w zupełnie nowym środowisku pracy, które muszą poznać, ocenić i zrozumieć, stosując nowatorskie metody działania i postawy, najbardziej efek-

tywnie rozwijają umiejętności adaptacyjne. Finalnie ma to bezpośredni wpływ na ich poziom pewności siebie i poczucie osobistej sprawczości.

COACHING I MENTORING

Kolejne istotne narzędzia wspierające rozwój umiejętności przywódczych to coaching i mentoring. Efektywny coaching koncentruje się na indywidualnej i konstruktywnej ocenie zachowania i działania lidera ze zwróceniem szczególnej uwagi na przyszły rozwój. Coaching zajmuje się realnymi problemami i wyzwaniem w ramach organizacji. Program

**CHARYZMATYCZNY
LIDER, KTÓRY POTRAFI
INSPIROWAĆ I PORYWAĆ
SWOJĄ WIZJĄ ZESPÓŁ,
JEST FILAREM
SKUTECZNEJ STRATEGII
ROZWOJU FIRMY.**

może być realizowany zarówno przez coacha z wewnątrz, jak i spoza firmy. Atutem wprowadzenia osoby z zewnątrz są świeże spojrzenie i nowatorskie metody działania. Mentoring jest zdecydowanie mniej formalny aniżeli coaching. Warto podkreślić, że istotny wpływ na rozwój kompetencji może mieć zarówno osoba mentora, jak i antymentora, którą możemy

obserwować w jej naturalnym środowisku pracy. Antymentor to osoba, której zachowania, decyzje lub styl zarządzania pokazują, jak nie postępować jako lider. Uczymy się od niej poprzez kontrast, obserwując, czego unikać. Niejednokrotnie to właśnie obserwacja antymentorów ma największą wartość edukacyjną. Ze względu na swój nieformalny charakter mentoring jest postrzegany jako mniej efektywny aniżeli coaching indywidualny.

INFORMACJA ZWROTNA

Informacja zwrotna to lustro, które pokazuje, jak nasze działania są odbierane przez otocze-

nie, jak i przełożonych, a niekiedy również od klientów czy udziałowców firmy. Metodologia pozyskiwania danych do oceny opiera się m.in. na połączeniu ankiet, wywiadów, testów osobowości, symulacji, ćwiczeń eksperymentalnych i wielu innych narzędzi. Determinantą efektywności tej metody jest jej formalny, oficjalny i obiektywny charakter, co pozwala zredukować dyskomfort, który mogą odczuwać liderzy w przypadku oceny negatywnej. Na-

rzędzie to jest możliwe do zastosowania w ramach dojrzałej kultury organizacyjnej, w której członkowie są otwarci na przyjęcie oceny swojej pracy.

SZKOLENIA I WARSZTATY

Wiele firm dba o rozwój swoich pracowników poprzez odpowiednio dobrane programy szkoleniowe, które obejmują również rozwój kompetencji przywódczych. Zapotrzebowanie na takie szkolenia nieustannie wzrasta, co generuje

INFORMACJA ZWROTNA TO LUSTRO, KTÓRE POKAZUJE, JAK NASZE DZIAŁANIA SĄ ODBIERANE PRZEZ OTOCZENIE. TO SILNE NARZĘDZIE KOREKTY I WZROSTU.

nie. To silne narzędzie korekty i wzrostu. Najbardziej popularna i efektywna metoda to wielowymiarowa ocena (tzw. ocena 360 stopni), na którą składają się dane pozyskane z różnych źródeł i różnymi metodami. Dane do oceny pochodzą zarówno od współpracowników, członków podległego zespołu,



potrzebę integracji programów szkoleniowych z kluczowymi celami i wartościami danego przedsiębiorstwa. Szkolenia „szyte na miarę” zyskują coraz większe uznanie i popularność ze względu na swoją efektywność. Spośród wielu form edukacyjnych dostępnych na rynku największą skutecznością cieszą się szkolenia w formie warsztatów z uwzględnieniem elementów praktycznych, takich jak studia przypadku, ćwiczenia w grupach czy odgrywanie ról, które aktywnie angażują uczestników do praktycznego testowania nowo nabytej wiedzy w bezpiecznym środowisku szkoleniowym.

**DOJRZAŁE
PRZYWÓDZTWO TO
NIE TYLKO EFEKT
ODPOWIEDNICH
SZKOLEŃ, ALE
DŁUGOFALOWY PROCES
WSPIERANY PRZEZ
KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ
PROMUJĄCĄ ROZWÓJ,
OTWARTOŚĆ
I ODPOWIEDZIALNOŚĆ.**

PODSUMOWANIE

Skuteczne przywództwo jest niezbędne w dynamicznie zmieniającym się środowisku rynkowym i stanowi solidny fundament sukcesu współczesnych organizacji. Świadomość swoich zasobów, bogate doświadczenie, wsparcie coacha i mentora, odpowiednia informacja zwrotna oraz zindywidualizowany program szkoleniowy to kluczowe i najbardziej efektywne mechanizmy rozwoju kompetencji leaderskich. Dojrzałe przywództwo to nie tylko efekt odpowiednich szkoleń, ale długofalowy proces wspierany przez kulturę organizacyjną promującą rozwój, otwartość i odpowiedzialność.

OBSESSIVE. MARKA, KTÓRA INSPIRUJE KOBIETY NA CAŁYM ŚWIECIE

Z Pat Romanek, prezes marki Obsessive, rozmawiała Justyna Szymańska.

Obsessive to polska marka z 19-letnim doświadczeniem, dziś obecna w ponad 60 krajach. Jak zarządzać firmą, która działa na taką skalę?

Największym wyzwaniem jest nieustanne dostosowywanie się do zmian – rynkowych, technologicznych i społecznych. Sam dobry produkt już nie wystarcza. Trzeba słuchać klientek, rozumieć ich potrzeby i kontekst kulturowy. Inaczej rozmawiamy z klientami we Francji, inaczej w Niemczech, a jeszcze inaczej będziemy w Azji czy USA – to rynki, które traktujemy strategicznie i które planujemy rozwijać w najbliższych latach. Marka bie-



liżniana to dziś nie tylko produkt – to emocje, wartości i styl życia.

Co dziś oznacza projektować bieliznę dla współczesnych kobiet – z tak różnymi stylami życia i oczekiwaniami?

Naszą siłą jest to, że rozumiemy kobiety – ich różnorodność, potrzeby i codzienność. Dlatego rozwijamy również marki, takie jak Freedom i Exquisite, by pokazać, że kobiecość nie ma jednej definicji. Bielizna może być zmysłowa, ale też codzienna, wygodna i stylowa.

Jakie są dalsze plany rozwoju marki na najbliższe miesiące?

Wprowadzamy nową linię bielizny – Obsessive Premium – dla kobiet, które szukają czegoś więcej: jakości, detalu, charakteru. To będzie nasza odpowiedź na coraz bardziej świadome wybory klientek i potrzebę czegoś wyjątkowego. Myślimy nie tylko o produktach, ale o tym, jak tworzyć bieliznę, która zdobi ciało, a także wzmacnia to, co w kobiecie najważniejsze – pewność siebie. Chcemy, aby każda kobieta, niezależnie od stylu życia, znalazła u nas coś, co naprawdę do niej pasuje, dlatego w planach są aktywacje marketingowe marek Freedom i Exquisite.

VR i AI to nic nowego w edukacji menedżerów

Poprzez wykorzystanie w wirtualnej przestrzeni sprawdzonych modeli uczenia przez doświadczenie, takich jak np. cykl Kolba, edukacja staje się bardziej interaktywna, spersonalizowana i skuteczna. Dostaliśmy do ręki błyszczącą, nową tablicę i magiczną kredę, które pozwalają to doświadczenie zintensyfikować, urealnić i skutecznie kontrolować. Ta zmiana jest fascynująca.

INGA KOWALEWSKA

psycholog biznesu, wieloletni nauczyciel akademicki, trenerka, szkoleniowiec w obszarze sytuacji trudnych i kryzysowych w biznesie, Uniwersytet SWPS

Przełomów w edukacji było wiele. O wynalazcy czarnej tablicy i kredy mówiono w XIX w., że zasługuje na pomnik w każdej szkole – tak ogromna była to rewolucja w zakresie sprzętu edukacyjnego. Inna wielka rewolucja, tym razem w zakresie teorii uczenia, mówiła, że nie należy bić uczniów. Co ciekawe, to Polska była pierwszym krajem, który w 1783 r. wprowadził zakaz kar cielesnych w szkołach. Takich rewolucyjnych etapów w edukacji było sporo. Pierwszy drukowany podręcznik, pierwszy analogowy rzutnik w sali, pierwszy komputer w szkole, wreszcie

powszechny dostęp do internetu. Wszystkie zaskakiwały, miały swoich przeciwników i zwolenników, często zmieniały wszystko to, co znane, rozumiane i akceptowane. Pojawiały się także nowości w sposobach kształcenia, m.in. modele uczenia się przez doświadczenie – klasyczny już cykl Kolba, model refleksyjny Gibbisa albo andragogika Knowlesa. Okazało się, że sama teoria nie zawsze jest najskuteczniejszą formą uczenia się. Wszystkie te przytoczone wcześniej metody łączy jedno: nauka przez doświadczenie. Są szczególnie cenne w szkoleniach biznesowych menedżerów wyższego szczebla.

NAUKA PRZEZ DOŚWIADCZENIE

Badania wpływu symulacji strategicznych na uczestników programu Executive MBA wykazują, że udział w symulowanych doświadczeniach znacznie poprawia kompetencje menedżerskie

oraz wzmacnia analityczny styl podejmowania decyzji.

W innym badaniu z kolei porównano trzy metody nauczania: wykłady, studia przypadków i symulacje. Studenci ocenili symulacje jako najbardziej efektywne w rozwijaniu umiejętności rozwiązywania problemów, kompetencji interpersonalnych oraz samoświadomości. Symulacje i studia przypadków przewyższały wykłady w zakresie rozwijania umiejętności praktycznych, co podkreśla znaczenie aktywnego uczestnictwa w procesie nauczania i wyższość doświadczenia nad nieprzetrenowaną teorią. Szkolenia warsztatowe są bardzo cenione przez menedżerów. Mają jednak niestety wiele wad. Ich skuteczność zależy od wielu czynników, na które nie zawsze można mieć wpływ. Nie zawsze wystarczy przygotowanie dobrej symulacji i świetne kompetencje trenera. Wiele zależy też od





zaangażowania i składu grupy szkoleniowej i samego tematu szkolenia.

KOLEJNA REWOLUCJA

Tak oto nagle pojawiły się VR i AI. Kolejna rewolucja. Znowu wszyscy jesteśmy trochę zafascynowani, trochę przestraszeni, trochę niedowierzamy, że to ma sens. Młode pokolenie menedżerów rzuca się w tę technologię na szkoleniach bez zastanowienia. Starsze pokolenia uważają ją często za zbędny gadżet.

Zastanówmy się, czy to faktycznie gadżet, czy lepsze przygotowanie do wyzwań współczesnego świata? Model uczenia się Davida Kolba opiera się na czterech etapach: konkretne doświadczenie, refleksyjna obserwacja, abstrakcyjna konceptualizacja i aktywne eksperymentowanie.

Wirtualna rzeczywistość (VR) umożliwia zanurzenie się w realistycznych scenariuszach, po-

zwala na realne przeżycie sytuacji przedstawionej w symulacji. Sztuczna inteligencja (AI) może analizować reakcje uczestników

**SZKOLENIA
WARSZTATOWE SĄ
BARDZO CENIONE PRZEZ
MENEDŻERÓW. MAJĄ
JEDNAK NIESTETY WIELE
WAD. ICH SKUTECZNOŚĆ
ZALEŻY OD WIELU
CZYNNIKÓW, NA KTÓRE
NIE ZAWSZE MOŻNA MIEĆ
WPŁYW.**

i dostosowywać kolejne etapy nauki, wspierając refleksję i eksperymentowanie.

W pierwszej fazie – doświadczenia (concrete experience)

– menedżer przeżywa sytuację w VR, np. trudną rozmowę z podwładnymi o reorganizacji firmy, sytuację konfliktową ze związkami zawodowymi, wypadek w pracy, motywowanie do zwiększenia sprzedaży itp. Sztuczna inteligencja (AI) może kierować przebiegiem scenariusza lub odgrywać postacie na wiele różnych zadanych przez trenera sposobów. Kolejny etap to refleksja (reflective observation), czyli po przeżyciu doświadczenia menedżer analizuje, co się wydarzyło, co czuł, co zrobił, co mogło pójść inaczej, co zrobiłby, gdyby można było wrócić do początku symulacji. To jest niepodważalna wartość środowiska VR – można przetrenować dokładnie taką samą sytuację jeszcze raz w ostatnim etapie cyklu Kolba. W fazie teoretyzowania (abstract conceptualization) trener może zadawać pytania lub podsuwać inne



rozwiązania, wskazywać błędy, przekazać nową wiedzę, np. zasady komunikacji, style reagowania, modele konfliktu, style zarządzania. W ostatniej fazie, która nazywa się eksperymentowaniem (active experimentation) uczestnik testuje nowe sposoby działania w identycznych lub podobnych scenariuszach (w środowisku VR). Sztuczna inteligencja, wcielając się w postacie w scenariuszu, może reagować na zmiany w zachowaniu menedżera lub zmieniać parametry swojej postaci, żeby dostarczyć nowe wyzwania.

Bardzo skuteczne, sprawdzone metody nie zmieniają się, a jedynie zyskują na doskonałości. Osoby szkolone w środowisku VR przy użyciu AI zyskują pewność siebie i wiarę we własne nowe umiejętności, np. umiejętność delegowania zadań, zarządzania w sytuacji stresowej czy asertywność.

Środowisko VR jest też doskonałym rozwiązaniem dla szkoleń przeciwdziałającym patologiom występującym w biznesie. Wykrywanie takich zjawisk, jak mobbing, molestowanie, dyskryminacja czy innych zachowań niepożądanych w zespole, uwrażliwianie i przeprowadzanie rozmów trudnych jest niezbędną umiejętnością każdego menedżera, niezależnie od wieku i stażu na stanowisku. Dzięki VR okazuje się to prawdziwsze,

ponieważ nie trzeba sztucznie odgrywać krępujących ról podczas tradycyjnej symulacji lub scenki. Postać do takiej interakcji stworzy AI. Zrobi to wiernie wg wskazań trenera. Wielu menedżerów ma uzasadnione obawy podczas szkoleń, by przetestować swoją wizję trudnej rozmowy z pracownikiem. Opór wynika głównie ze strachu przed porażką i z niechęci poddawania się ocenie grupy, która może być niejednolita pod względem zajmowanych stanowisk. W wirtualnej rzeczywistości można przeprowadzić

VR MA ISTOTNY WPŁYW NA ZAANGAŻOWANIE POZNAWCZE, SZCZEGÓLNIE W EDUKACJI WYŻSZEJ I W DOŚWIADCZENIACH IMMERSYJNYCH.

takie szkolenie indywidualnie, co jest szczególnie cenne dla kadry najwyższego szczebla. Indywidualne szkolenia pozwalają na popełnianie błędów jedynie w obecności trenera i wirtualnie wygenerowanej postaci. W warunkach publicznej obserwacji, czyli podczas tradycyjnie

prowadzonych szkoleń, wiele osób, nie tylko menedżerowie, ma tendencje do zachowywania się inaczej, niż zachowaliby się w prawdziwych okolicznościach. Obecność grupy blokuje naturalne zachowania i sprawia, że szkolenia tradycyjne, mimo że atrakcyjne, są mniej skuteczne. Szkolenia oparte na technologii VR i AI poza zwiększaniem zaangażowania uczestników szkolenia, niwelowaniem zachowań autoprezentacyjnych, poprawiają też retencję wiedzy i rozwijają umiejętności krytycznego myślenia. Potwierdzają to liczne badania naukowe i obserwacje. W badaniu przeprowadzonym w tym roku przez Mindflight7 wzrost przyswajania wiedzy wzrósł o 60 proc. wśród uczniów korzystających z VR. Także metaanaliza przeprowadzona przez Jingyuan Chen w 2022 r. wykazała, że VR ma istotny wpływ na zaangażowanie poznawcze, szczególnie w edukacji wyższej i w doświadczeniach immersyjnych. Analiza ta wykazała, że VR ma większy wpływ m.in. na naukę wiedzy proceduralnej.

Oznacza to, że nauczanie menedżerów przez doświadczenie z wykorzystaniem technologii jest nową jakością i pozwoli skuteczniej przygotowywać firmy do wyzwań, jakie pojawiają się w coraz bardziej skomplikowanym świecie biznesu.

Integracja VR i AI w edukacji menedżerów daje szansę na dostęp do doświadczeń, które wcześniej były bardzo trudne do zasymulowania podczas szkoleń. Najlepszym przykładem są mediacje pracownicze lub rozmowa

z pracownikiem, który jest ofiarą molestowania seksualnego lub innego nadużycia. Efektem tradycyjnych szkoleń jest często niepełne doświadczenie, wypadkowa wyobrażeń uczestników o sytuacji, towarzyszących jej emocjach, zachowaniu ludzi, ponieważ szkoleniowiec nie ma

możliwości zapanowania nad całym procesem.

Poprzez wykorzystanie w wirtualnej przestrzeni sprawdzonych modeli uczenia przez doświadczenie, takich jak np. cykl Kolba, edukacja staje się bardziej interaktywna, spersonalizowana i skuteczna. Czyli to nie nowego

dla edukacji – sprawdzone metody, które menedżerowie już znają z tradycyjnych szkoleń. Teraz jednak dostaliśmy do ręki błyszczącą nową tablicę i magiczną kredę, które pozwalają to doświadczenie zintensyfikować, urealnić i skutecznie kontrolować. Ta zmiana jest fascynująca.

THSN w Polsce

14 maja br. w siedzibie Generali Polska odbył się THSN Pan CEE Summit – spotkanie społeczności The Human Safety Net z udziałem prezesów spółek Generali z regionu CEE, a także top menedżerów Grupy Generali i międzynarodowej Fundacji THSN.

Zebrani dzielili się najlepszymi praktykami i inspirującymi historiami działań w ramach programów społecznych The Human Safety Net, dla rodzin z dziećmi do sześciu lat oraz na rzecz aktywizacji zawodowej uchodźców. Podczas spotkania o planach i wyzwaniach ruchu ludzi pomagających ludziom pod parasolem Grupy Generali, realizowanych przez Fundację THSN, mówili: **Simone Bemporad** – Group Chief Communications & Public Affairs Officer oraz zastępca przewodniczącego RN The Human Safety Net oraz **Emma Ursich** – prezes Fondazione THSN. Natomiast działania z perspektywy całego regionu przedstawił **Manlio Lostuzzi** – CEE Regional Officer oraz CEO Generali CEE Holding. Podczas konferencji zostało również oficjalnie zainaugurowane działanie **Fundacji The Human Safety Net Polska**.

– Jestem bardzo dumny, że założyliśmy Fundację. Dzięki niej będziemy mogli jeszcze sprawniej prowadzić nasze programy, by



Od prawej: Beata Baluta, Beata Siwczyńska Antosiewicz, Emma Ursich, Roger Hodgkiss – Rada Nadzorcza Fundacji THSN Polska; Justyna Szafranec, Karolina Rachtan-Nawracała, Anita Zalewska-Ulman – zarząd Fundacji THSN Polska.

pomagać potrzebującym. Rozwiniemy też akcje fundraisingowe, angażując w nie naszych agentów, a także klientów. Będziemy rozwijać wolontariat, tworząc ruch ludzi pomagających ludziom – powiedział **Roger Hodgkiss**, prezes zarządu Generali Polska oraz przewodniczący RN Fundacji.

Generali Polska od 2019 r. aktywnie realizuje lokalnie inicjatywy THSN dla rodzin z dziećmi do szó-

stego roku życia: „Dobry Początek” dla domów samotnej matki, „Wsparcie na starcie – Ta Szansa dla dzieci” oraz program hipotermii leczniczej w transporcie noworodków. Fundacja THSN współpracuje z Fundacją INCO na rzecz szkoleń i mentoringu na rynku pracy uchodźców z Ukrainy, by pomóc im w znalezieniu pracy, która odpowiada ich kompetencjom.

materiał partnera

Transformacja ról w dynamicznym świecie biznesu

Ostatnie lata zredefiniowały rolę menedżera. Przekonanie, że skuteczny lider to ten, który doskonale zna procedury i jest efektywny operacyjnie, a zespołem zarządza z poziomu kontroli, ustępuje miejsca zupełnie nowemu podejściu.



MAGDA NOJSZEWSKA
dyrektorka marketingu i ESG
w grupie Seris Konsalnet

We współczesnym świecie oczekuje się od niego nie tyle realizacji celów strategicznych, ile przede wszystkim tworzenia środowiska pracy, w którym pracownicy o zróżnicowanych kompetencjach będą mieli możliwość te cele realizować. Częściowo rola menedżera i oczekiwane kompetencje zmieniły się pod wpływem nowych pokoleń wkraczających na rynek pracy. „Zetki” redefiniują sens pracy i kładą większy nacisk na dobrostan i work-life balance, oczekując od swoich menedżerów partnerskiego podejścia, otwartości na dialog i nowe perspektywy oraz spraw-

czości w swojej pracy. Innymi słowy, w dzisiejszym świecie liczy się autentyczność, a młodsze pokolenia szybko nas z niej rozliczą, jeśli okaże się ona być pustym sloganem, a nie wartością, którą kieruje się menedżer i cała firma.

Tym, co wyróżnia menedżera przez duże M, którego naprawdę można nazwać liderem, jest umiejętność budowania zaangażowania zespołu i relacji z pracownikami. Ale nie przez respekt do samego stanowiska, lecz do niego jako osoby i członka zespołu. Bo tym m.in. jest skuteczny menedżer – członkiem zespołu. Dzisiaj nie podążamy za kimś tylko ze względu na jego kompetencje – oczywiście są one nadal szalenie ważne, bo ciężko by było nam polegać na kimś, kto nie ma wiedzy o obszarze, którym zarządza. Ale coraz częściej na równi z kompetencjami stawiamy wartości, jakimi kieruje się menedżer, jego umiejętność do inspirowania zespołu oraz budo-



wania poczucia własnej wartości wśród pracowników i wiary w kompetencje.

KOMPETENCJE MIĘKKIE TO SOLIDNY FUNDAMENT

Nie jest tak, że biznes całkowicie porzucił wiedzę merytoryczną i twarde umiejętności. Menedżer nadal musi rozumieć kontekst biznesowy, znać ryzyka i potrafić podejmować decyzje. Jednak to kompetencje miękkie coraz częściej decydują o skuteczności lidera. Umiejętność aktywnego słuchania, empatia, zdolność rozpoznawania emocji, elastyczność i otwartość – to elementy, które w dzisiejszym środowisku pracy stają się krytyczne.

Takie podejście przekłada się na zaangażowanie i samodzielność zespołu. W tych, na których cze-

W DZISIEJSZYM ŚWIECIE LICZY SIĘ AUTENTYCZNOŚĆ, A MŁODSZE POKOLENIA SZYBKO NAS Z NIEJ ROZLICZA, JEŚLI OKAŻE SIĘ ONA BYĆ PUSTYM SLOGANEM.

le stoją liderzy otwarci, autentyczni i transparentni można zaobserwować ich wyższy poziom.

Jest to sytuacja, w której wygrywa każdy – menedżer, bo stworzył zespół, który za nim podąża i jest gotowy do realizacji celów i stawiania czoła wyzwaniom, pracownik – bo pracuje w autentycznym środowisku, w którym może się realizować, a jednocześnie ma poczucie bezpieczeństwa, i firma – bo zaangażowany pracownik to większa efektywność i lepsze wyniki.

JAKA BRANŻA, TAKI MODEL PRZYWÓDZTWA?

Kiedyś faktycznie panowało przeświadczenie, w mojej ocenie błędne, że w każdej branży sprawdza się inny model przywództwa. Potrzeby pracowników



pozostają takie same bez względu na sektor zatrudnienia. Każdy chyba szuka w pracy sensu, możliwości rozwoju, ale też poczucia bezpieczeństwa i wpływu. Dlatego współczesny model przywództwa jest bardziej uniwersalny, a kluczowa jest umiejętność zaspokojenia tych potrzeb. Zespół, którego lider posiada tę umiejętność, osiąga lepsze wyniki, a te przekładają się na skuteczność menedżera. Różnice mogą odnosić się do narzędzi operacyjnych, intensywności działań, ale fundament jest zawsze ten sam.

Prawda jest taka, że o jakim przywództwie byśmy nie mówili, myślę, że nie mamy o czym rozmawiać, jeśli podstawą relacji na linii pracownik-menedżer nie jest zaufanie. To jest ogromna praca do wykonania po stronie lidera. Zaufania nie zbuduje się w chwilę, to nie jest efekt jednorazowego działania, a proces, który tak naprawdę nigdy się nie kończy. Menedżer każdego dnia poprzez swoje działania

– jasne komunikowanie intencji, otwartość, dotrzymywanie zobowiązań, stabilność emocjonalną – udowadnia, że jest god-

**LIDERZY SKUTECZNIE
WSPIERAJĄCY
AUTONOMIĘ,
WYZNACZAJĄ JASNE
RAMY DZIAŁANIA,
ALE W ICH OBRĘBIE
POZOSTAWIAJĄ
SWOBODĘ W REALIZACJI
ZADAŃ.**

ny zaufania i tworzy środowisko pracy, w którym ludzie czują się bezpiecznie.

Jednocześnie zaufanie buduje się poprzez współdecydowanie. Najlepsi menedżerowie oddają część

kontroli zespołowi, angażując ludzi w proces podejmowania decyzji. Dają przestrzeń na inicjatywę, pytają o opinie, wspólnie analizują wnioski.

Bardzo dobrym „nauczycielem” zaufania są też wyzwania i porażki. Lider, który z jednej strony otwiera swój zespół na nowe, stawia przed nim ambitne cele, a z drugiej w razie porażki całą sytuację traktuje jako pole do nauki dla siebie i pracowników, zyskuje odważny i pewny siebie zespół, który chce sięgać po więcej.

MIKROZARZĄDZANIE NISZCZY EFEKTYWNOŚĆ

Wzmacnianie sprawczości pracowników to proces, który wymaga od lidera umiejętności rezygnowania z mikrozarządzania. Oznacza to zaufanie, że pracownicy mają kompetencje, aby samodzielnie szukać rozwiązań, a błędy są naturalnym elementem rozwoju. Liderzy skutecznie wspierający autonomię wyznaczają jasne ramy działania,



ale w ich obrębie pozostawiają swobodę w realizacji zadań.

Każde działanie podejmowane przez menedżera, jego postawa, wartości i podejście do pracowników mają jeszcze jeden bardzo ciekawy i ważny aspekt. Od tego, jaką ścieżkę obierze, zależy, czy wśród swoich pracowników rozwinię kompetencje przyszłych liderów, czy będą oni powielać niezbyt pozytywne schematy, które na dalszej ścieżce swojej kariery przekażą dalej. Ta zdolność „wychowania” kolejnego pokolenia

menedżerów jest jednym z bardziej niedocenianych, a zarazem kluczowych wymiarów przywództwa.

Nowoczesne przywództwo coraz wyraźniej odwołuje się do wartości – nie jako deklaracyjnych haseł, ale jako realnych działań i codziennych decyzji. Liderzy, którzy działają w oparciu o wartości, takie jak uczciwość, odpowiedzialność, szacunek, transparentność, tworzą wokół siebie przestrzeń, w której ludzie czują się widziani i doceniani.

To podejście nie wyklucza realizacji celów biznesowych – przeciwnie, wspiera je i poprawia efektywność. Wartości są dziś nie tylko elementem kultury, ale także wyznacznikiem zaufania, na którym buduje się skuteczność. Współczesne przywództwo to proces dynamiczny, wymagający ciągłej adaptacji i głębokiej świadomości siebie. Skuteczny lider to nie ten, kto „zarządza zespołem”, ale ten, kto potrafi zbudować środowisko, w którym ludzie chcą być i się rozwijać.

Największym sukcesem są ludzie

Z Filipem Bargiełowskim, prezesem zarządu 4-B Group, rozmawiała Justyna Szymańska.

4-B Group świętuje już ponad 15 lat. Jak narodził się

pomysł na stworzenie firmy?

Pomysł zrodził się z połączenia naszych (moich i mojej żony Katarzyny) wspólnych doświadczeń w branży windykacyjnej. Zaczynaliśmy od działalności doradczej. Wraz z kolejnymi klientami rozszerzaliśmy ofertę.

Jesteście firmą rodzinną.

Jak przekłada się to na model zarządzania firmą i Pana styl przywódczy?

Fakt, że jesteście biznesem rodzinnym, bardzo silnie kształtuje nasz sposób zarządzania. Stawiamy na zaufanie, lojalność i długofalowe myślenie. Wartości naturalne dla rodziny przenieśliśmy na grunt firmy. Taki model oznacza partnerską współpracę zamiast sztywnej hierarchii.



Przez ostatnie lata konsekwentnie poszerzali Państwo ofertę. Jaka jest obecna strategia rozwoju?

Od początku stawialiśmy na rozwój i dopasowywanie oferty do potrzeb rynku. Nasza strategia opiera się na zasadzie, że jeśli klient ma jakiś proces, który można zrobić wydajniej, taniej lub lepiej – my się tym zajmujemy. Rozszerzamy nasze portfolio, np. wielkoformatowe skanowanie, 4-B LowCode Team (aplikacje na żądanie), body leasing.

Działają Pan w branży zarządzania wierzycelnościami. Jakie trendy będą ją kształtować?

Trudno mi sobie wyobrazić zdrowy ekosystem gospodarki bez sprawnego zarządzania należnościami. Branża będzie się mocno zmieniać. Technologia rewolucjonizuje

windykację. Automatyzacja procesów, robotyzacja, wykorzystanie sztucznej inteligencji do analiz danych czy komunikacja z klientem to główne trendy. My również się dostosowujemy. Stąd inwestycje w low-code, OCR czy automatyzację dokumentów.

A które sukcesy i osiągnięcia 4-B uważa Pan za szczególnie ważne?

Największym sukcesem są ludzie. Mam zespół wspaniałych, zaangażowanych pracowników, bez których żadna z naszych usług nie byłaby na tak wysokim poziomie. Osiągnięcia to zaufanie klientów, miliony obsłużonych dokumentów, dołączenie do grona członków renomowanych organizacji branżowych. Traktujemy to jako dowód uznania i jednocześnie zobowiązanie do utrzymania najwyższych standardów.

materiał partnera

W obliczu zmian

Rola menedżera w organizacji przeszła w ostatnich latach ogromną transformację. Zmieniające się realia rynkowe, postęp technologiczny, pandemia COVID-19 oraz rosnące znaczenie dobrostanu pracowników sprawiły, że od liderów wymaga się dziś znacznie więcej niż tradycyjnego zarządzania celami, budżetem i zespołem.



GRAŻYNA POGAN

Business Development Manager
w Smart Solutions HR

Nowoczesny menedżer to dziś coach, lider wartości, strateg i psycholog w jednym. Zmiany te wymagają rozwoju nowych kompetencji, a także zmiany podejścia do przywództwa – z hierarchicznego i kontrolującego na wspierające i partnerskie. Przyszłość należy do tych liderów, którzy potrafią łączyć ludzką empatię z biznesową skutecznością.

ZARZĄDZANIE EMPATYCZNE I EMOCJONALNA INTELEGENCJA

Jedną z największych zmian jest nacisk na umiejętności miękkie, w szczególności empatię i inteligencję emocjonalną. Z danych Gallupa wynika, że menedżerowie, którzy okazują zrozumienie

i wspierają swoich pracowników, zwiększają zaangażowanie zespołu aż o 23 proc. Co więcej, wg raportu „Global Talent Trends 2022” od LinkedIn, 61 proc. liderów HR wskazuje empatię jako kluczową cechę nowoczesnych menedżerów.

PRZYWÓDZTWO W ŚRODOWISKU PRACY HYBRYDOWEJ I ZDALNEJ

Pandemia przyspieszyła przejście na pracę zdalną, co wymusiło nowy styl zarządzania oparty na zaufaniu, elastyczności i umiejętności motywowania zespołu bez fizycznej obecności. Raport Gartnera z 2023 r. podaje, że 75 proc. pracowników pracuje przynajmniej częściowo zdalnie, co sprawia, że menedżerowie muszą być biegli w zarządzaniu rozproszonymi zespołami i efektywnej komunikacji online.

ZORIENTOWANIE NA ROZWÓJ I COACHING

Dzisiejsi pracownicy, szczególnie młodsze pokolenia (milenialsi i gen Z), oczekują od mene-

dżera nie tylko kierowania, ale także wsparcia w rozwoju kariery. Według badań McKinsey 70 proc. pracowników twierdzi, że sensowny rozwój zawodowy i możliwości nauki są jednym z głównych powodów, dla których pozostają w firmie. Menedżerowie coraz częściej muszą więc pełnić rolę coacha i mentora, a nie tylko przełożonego.

ZWIĘKSZONE OCZEKIWANIA W ZAKRESIE RÓŻNORODNOŚCI, RÓWNOŚCI I INKLUZYWNOŚCI (DEI)

Coraz więcej organizacji stawia na budowanie kultury opartej na różnorodności. Od menedżerów wymaga się świadomego promowania inkluzyw-





ności i przeciwdziałania uprzedzeniom. Według Deloitte aż 69 proc. liderów firm wskazuje DEI jako strategiczny priorytet, a 83 proc. pracowników twierdzi, że inkluzywność wpływa na ich produktywność i zaangażowanie.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I WARTOŚCI

Nowoczesny menedżer musi być nie tylko liderem biznesowym, ale także nośnikiem wartości i kultury organizacyjnej. Pracownicy i klienci coraz częściej oczekują, że firmy i ich liderzy będą zajmować stanowisko wobec kwestii społecznych, środowiskowych i etycznych. Z raportu „Edelman Trust

Barometer 2024” wynika, że 63 proc. konsumentów i pra-

PRZYSZŁOŚĆ NALEŻY DO TYCH LIDERÓW, KTÓRZY POTRAFIĄ ŁĄCZYĆ LUDZKĄ EMPATIE Z BIZNESOWĄ SKUTECZNOŚCIĄ.

cowników chce, aby liderzy organizacji zabierali głos w sprawach społecznych.

CHARYZMA CZY KONSEKWENCJA I AUTENTYCZNOŚĆ?

Współczesne przywództwo ewoluje. Dawniej ceniono liderów za silną charyzmę i zdolność do porywania tłumów – byli to często wizjonerzy potrafiący przemawiać z pasją i energią. Dziś jednak pojawia się nowy wzorzec lidera – konsekwentnego, autentycznego, opartego na zaufaniu i transparentności.

LEPIEJ UCZCIWIE I KONSEKWENTNIE

Charyzmatyczni liderzy są często postrzegani jako bardziej kompetentni i inspirujący. Badanie opublikowane w „Harvard Business Review” pokazuje, że

65 proc. pracowników czuje się bardziej zmotywowanych, gdy lider potrafi przemawiać z pasją i energią. Jednak równocześnie ta sama grupa wskazuje, że charyzma nie wystarcza, jeśli nie idzie w parze z uczciwością i konsekwencją w działaniu.

AUTENTYCZNOŚĆ ZYSKUJE NA ZNACZENIU

W erze przejrzystości i natychmiastowej informacji (media społecznościowe, kultura feedbacku) pracownicy oczekują spójnych i autentycznych liderów. Z badania „Edelman Trust Barometer 2023” wynika, że 63 proc. pracowników ufa bardziej liderom, którzy

przyznają się do błędów i pokazują ludzką stronę, niż tym, którzy starają się uchodzić za nieomylnych przywódców.

KONSEKWENCJA JAKO FUNDAMENT ZAUFANIA

W dobie niepewności i szybkich zmian konsekwencja jest wartością na wagę złota. Z raportu PwC „Workforce of the Future” wynika, że 78 proc. pracowników ceni liderów, którzy są przewidywalni w swoich decyzjach i działają zgodnie z deklarowanymi wartościami. Brak konsekwencji prowadzi do utraty zaufania i demotywacji zespołu – nawet jeśli lider jest charyzmatyczny.

NOWE POKOLENIA STAWIAJĄ NA AUTENTYCZNOŚĆ

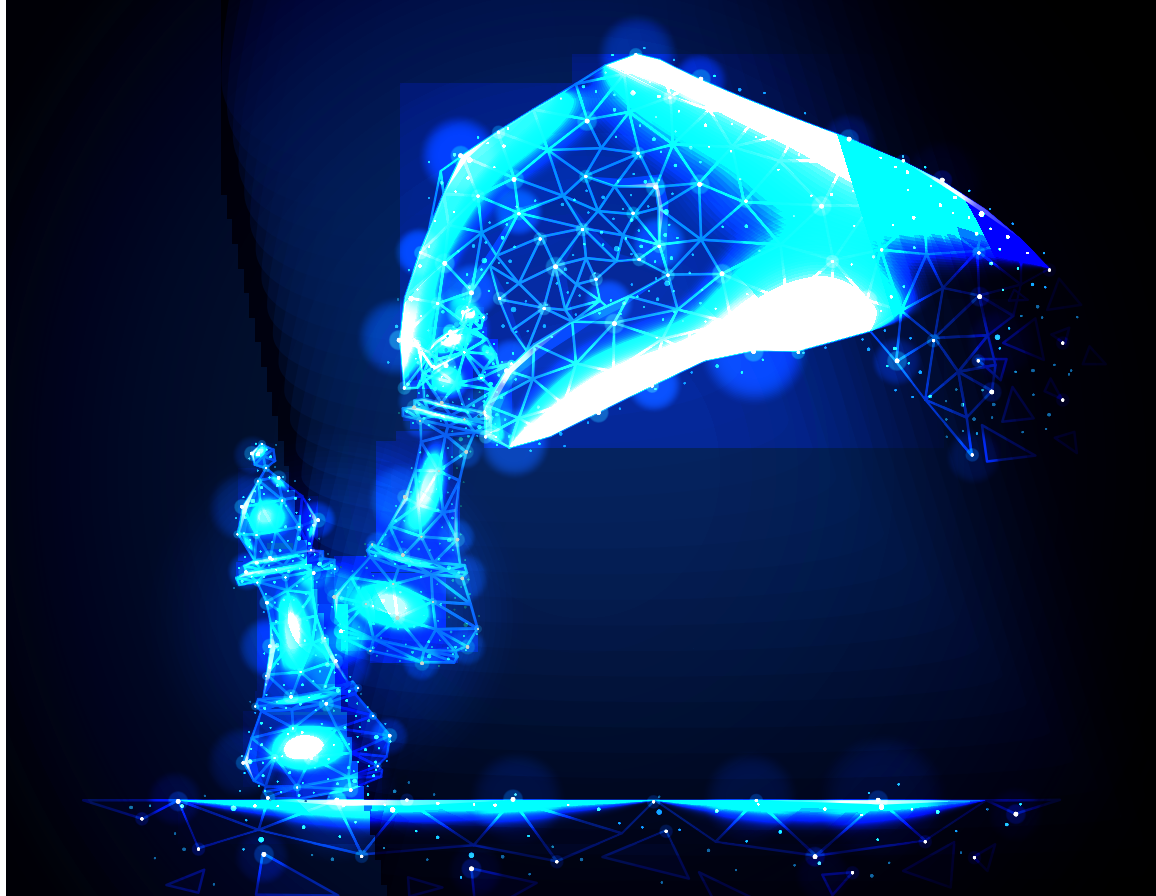
Millenialsi i pokolenie Z, które coraz częściej dominują na rynku pracy, oczekują liderów, którzy są prawdziwi, otwarci i wspie-

61 PROC.

– TAKA CZĘŚĆ LIDERÓW HR WSKAZUJE EMPATIE JAKO KLUCZOWĄ CECHĘ NOWOCZESNYCH MENEDŻERÓW (RAPORT „GLOBAL TALENT TRENDS 2022” OD LINKEDIN).



rający. Badania Deloitte (2023) pokazują, że 79 proc. młodszych pracowników wybiera pracodawców i liderów, którzy „żyją tym, co głoszą” i potrafią stworzyć kulturę opartą na wartościach, a nie na autopromocji. Choć charyzma może być magnesem, który przyciąga uwagę, to autentyczność i konsekwencja budują prawdziwe, długofalowe zaufanie i lojalność zespołu. Dzisiejsi liderzy nie muszą być showmanami – powinni być wiarogodni, transparentni i spójni w działaniu. Charyzma bez fundamentu w postaci wartości i autentyczności staje się powierzchowna. Najskuteczniejsi liderzy to dziś ci, którzy potrafią łączyć inspirującą komunikację z realnym przykładem, uczciwością i empatią.



Rozwój, kompetencje i nowe mierniki sukcesu

Lider przyszłości

Współczesne środowisko biznesowe charakteryzuje się dynamicznymi zmianami, które wymuszają strategiczne spojrzenie na rozwój menedżerów oraz redefinicję sukcesu w roli lidera.

ANNA MYSZKOWSKA-SZNAJDER
trenerka i coach ICC,
Pro Development

Lider przyszłości to nie tylko osoba biegła w obsłudze najnowszych technologii, ale przede wszystkim świadomy menedżer, który aktywnie poszukuje możliwości rozwoju, integruje działania zespołu i dąży do kreowania

pozytywnego wpływu w ramach organizacji.

REWOLUCJA AI, EWOLUCJA KOMPETENCJI

Mimo rewolucyjnych zmian w obszarze rozwoju technologii niezmiennie na znaczeniu w skutecznym zarządzaniu ludźmi i projektami zyskują kompetencje określone przez Jeremy'ego Lamri* jako kompetencje XXI w., skrótowo nazwane 4 K: kre-

atywność, komunikacja, krytyczne myślenie i kooperacja. Kreatywność w kontekście przywództwa nie ogranicza się do generowania całkowicie nowych produktów, usług czy technologii. Jest to proces ukierunkowany na transformację istniejących zasobów w unikalne i innowacyjne rozwiązania. Wymaga odwagi w dążeniu do eksploracji, poszukiwania i eksperymentowania. Chociaż koncepcja ta wydaje się

intuicyjna i powszechnie akceptowana, menedżerowie, mimo werbalnego poparcia dla innowacyjności, w praktyce decyzyjnej nierzadko preferują rozwiązania o niższym profilu ryzyka, oparte na sprawdzonych schematach i danych historycznych. Takie podejście, choć bezpieczne, stoi w sprzeczności z istotą autentycznego eksperymentowania.

Wzmacnianie odwagi do eksperymentowania w organizacjach wymaga przyjęcia założenia, że nie każdy eksperyment zakończy się sukcesem, lecz z każdego można wyciągnąć cenne wnioski. Rolą menedżera jest zapewnienie czasu i przestrzeni do refleksji, bez obwiniania czy szukania usprawiedliwień. Pomimo że jest to wiedza znana od lat, jej zastosowanie w codziennych sytuacjach, zwłaszcza pod presją, nadal stanowi wyzwanie.

Dlatego tak ważne jest, aby wspierać menedżerów w ciągłym rozwijaniu kompetencji związanych z szeroko rozumianą komunikacją jako sposobu myślenia o budowaniu porozumienia w zespołach i między nimi. Dziś nie wystarczy odbyć szkolenia z asertywnej komunikacji i formułować komunikaty zgodnie z regułą F.U.O. – skuteczny menedżer potrzebuje rozwijać umiejętność słuchania i czytać komunikaty na wielu poziomach tj. faktów, opinii, a także emocji. To wymagająca droga rozwoju, w której pomocne mogą okazać się szkolenia, takie jak „Komunikacja w oparciu o model DISC”, czyli warsztat dający możliwość poznania nie tylko własnego typu osobowości i charakterystycznych dla niego schematów komu-

nikacyjnych, ale także poznania kontekstu wszystkich członków zespołu. Ten wgląd pozwala menedżerom komunikować się bardziej precyzyjnie i elastycznie dostosowywać przekaz do odbiorców, dbając jednocześnie o takie wartości, jak spójność i autentyczność.

W dzisiejszej, dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, kluczowe oczekiwanie wobec menedżera to także umiejętność podejmowania szybkich decyzji. Podczas gdy dane i wiedza są coraz bardziej dostępne dzięki AI, kluczowa pozostaje umiejętność wyciągania trafnych wniosków i zadawania fundamentalnych pytań. Z tego względu skuteczny menedżer powinien nieustannie rozwijać kompetencje krytycz-

**WZMACNIANIE ODWAGI
DO EKSPERYMENTOWANIA
W ORGANIZACJACH
WYMAGA PRZYJĘCIA
ZAŁOŻENIA, ŻE NIE KAŻDY
EKSPERYMENT ZAKOŃCZY
SIĘ SUKCESEM, LECZ
Z KAŻDEGO MOŻNA
WYCIĄGNĄĆ CENNE
WNIOSKI.**

nego myślenia. Myślenia, które odróżnia fakty od opinii, przyczyny od skutków. Menedżer z rozwiniętą kompetencją krytycznego myślenia potrafi dostrzegać



sprzeczności, nazwać je i obiektywizować rozumowanie poprzez analizę kluczowych danych i ich znaczenia w danym kontekście. W połączeniu z powyższymi umiejętnościami prowadzi to do kluczowego etapu – podjęcia decyzji, dokonania wyboru i zaryzykowania, a następnie konsekwentnego działania w oparciu o te decyzje.

Kolejny krok to zaangażowanie zespołu i budowanie oraz utrzymywanie w nim motywacji. To wyzwania, z którymi mierzą się menedżerowie i liderzy zespołów od zawsze. Natomiast to, co wydaje się mieć decydujący wpływ na jakość współpracy w zespołach, to autentyczność, spójność i spokój lidera. Te nie są dane raz na zawsze – wymagają introspekcji, codziennej pracy nad sobą, wglądu i refleksji. Dlatego właśnie coraz więcej menedżerów sięga po wsparcie coacha, które nie jest już tylko przywilejem, luksusem zarezerwowanym wyłącznie dla najwyższej



kadry zarządzającej. Tę praktykę stosują również menedżerowie średniego i niższego szczebla, aby skutecznie redukować stres, integrować własne kompetencje i kontynuować rozwój. Kooperacja w zespołach, których członkowie korzystają z coachingu lub mentoringu przebiega sprawniej, cechuje ją większa świadomość wspólnych celów, otwartość na wymianę poglądów i doświadczeń oraz skupienie na priorytetach.

MIARĄ PRZYWÓDZTWA JEST WPŁYW

W biznesie coraz częściej pytanie o cel nie wystarczy – ludzie potrzebują celu powiązanego z wartościami. Miernikiem sukcesu menedżerów staje się więc trafne rozpoznanie tych wartości zarówno na poziomie organizacji, zespołu, jak i indywidualnych pracowników. Wskazanie na obszary ich pozytywnego oddziaływania, zmiany i sprawczości przekłada się na wzrost

zaangażowania pracowników, ich zadowolenia i poczucia sensu w pracy. Jak wskazuje najnowszy raport Instytutu Gallupa, Polska znajduje się poniżej średniej europejskiej i globalnej pod względem zaangażowania pracowników. Zaledwie 8 proc. pracowników określa siebie mianem zaangażowanych – to jeden z najniższych wyników w regionie i sygnał alarmowy dla pracodawców, ale jednocześnie ogromna okazja do rozwoju.

Jedną z najnowszych naukowo potwierdzonych metod zwiększania zaangażowania pracowników jest „job crafting”, definiowane jako działania podejmowane przez pracowników w celu dostosowania pracy do ich własnych potrzeb i preferencji**. Przekształcanie to może odbywać się na trzech różnych poziomach: zadań, relacji, sposobu myślenia. Przekształcanie zadań to modyfikacja sposobu lub zakresu wykonywania zadań bez zmiany ich istoty. Przekształcanie relacji

koncentruje się na kontaktach interpersonalnych i wzmacnia tworzenie więzi. Przykładem może być aktywizacja osób z najdłuższym stażem do wdrażania nowych pracowników i dzielenia się swoim doświadczeniem. Przekształcanie poznawcze zachodzi natomiast na najgłębszym poziomie i polega na ponownym zdefiniowaniu swojej roli w organizacji i zrozumieniu jej istoty – sensu i wartości, jakie wnosi. To poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, po co realizuję w pracy określone zadania i jaki jest ich sens w szerszej perspektywie – zespołu, organizacji czy społeczeństwa.

Wyniki badań*** Petrou i współpracowników potwierdzają, że stosowanie metod i filozofii „job crafting” pomaga pracownikom szybciej reagować i dostosowywać się do zmieniającego się kontekstu pracy, wzmacniając ich poczucie sprawczości i wpływu. Stanowi także ważny element profilaktyki wypalenia zawodowego związanego z przewlekłym stresem i obniżonym poczuciem sensu w pracy.

Kompleksowa i odpowiedzialna rola współczesnego lidera obejmuje zatem nie tylko odpowiedzialność za skuteczność i realizację celów, rozwoju zespołu, ale także szeroko rozumianą profilaktykę.

* „Kompetencje XXI wieku”, Jeremy Lamri, Wolters Kluwer, Warszawa 2021

** „Job crafting” A. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska, Wolters Kluwer 2022

*** „The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature”, International Journal of Stress Management, P. Petrou, E. Demerouti & Xanthopoulou, 2017

Stać po stronie zespołu

Z Jackiem Chmielewskim, dyrektorem Departamentu Kadr Banku Millennium, rozmawiała Justyna Szymańska.

Jakie są największe zmiany w oczekiwaniach wobec menedżerów w ostatnich latach?

W ostatnich latach bardzo wzrasta tempo pracy, a co za tym idzie – obciążenie menedżerów i pracowników. Jest także dużo niepewności w otoczeniu gospodarczym, a ciągle zmiany – dawniej okazjonalne – stają się naszą codziennością i tylko pogarszają sytuację. Wszystkie te czynniki stanowią ogromne obciążenie, także psychiczne, zarówno dla menedżerów, jak i pracowników. Menedżer nie tylko musi w tej sytuacji dobrze zorganizować pracę, ale także stać po stronie zespołu, wspierać pracowników, stabilizować nastroje i wspierać motywację.

Co odróżnia przeciętnego menedżera od tego, który inspirował i pociąga za sobą ludzi?

Umiejętność budowania relacji z ludźmi jest tym, co odróżnia prawdziwego lidera od przeciętnego menedżera. Taka osoba nie tylko dobrze organizuje pracę

i rozumie funkcjonowanie zespołu, ale też zna pracowników osobiście, otwarcie się z nimi komunikuje i wspiera, buduje wzajemne zaufanie i pociąga za sobą ludzi.

Czy „twarde” kompetencje nadal decydują o skuteczności, czy dominują już „miękkie” umiejętności?

Na pewno nie deprecjonowałbym twardych kompetencji, bo dobra organizacja pracy ma duży wpływ na finalny sukces. Metodyki pracy są ważne, szczególnie dlatego, że obecnie bardzo dużo pracujemy w środowisku projektowym, które wymaga koordynacji współpracy dużej liczby osób o różnych kompetencjach. Opieramy się na strukturze projektu (nawet jeśli to agile), określonym sposobie raportowania, harmonogramach i celach projektu. Jednak o skuteczności decyduje ostatecznie motywacja, czyli to, czy chcemy dać od siebie coś więcej niż oczekiwane minimum, a na motywację wpływ ma w największym stopniu lider lub liderka. Wysokie zaangażo-

wanie naszych zespołów wynika z poczucia sensu wykonywanej pracy, dobrej atmosfery i wspólnego dążenia do tworzenia wartościowych rozwiązań.

W jaki sposób najlepsi menedżerowie budują zaufanie, zaangażowanie i odpowiedzialność w zespole?

Już dawno skończyły się czasy, kiedy to menedżer był ekspertem od wszystkiego i wiedział wszystko najlepiej. Obecnie w Banku Millennium zatrudniamy do naszych zespołów wyso-





**WIARA W TO, ŻE LIDERM
TRZEBA SIĘ URODZIĆ,
JEST SZKODLIWĄ
ILUZJĄ. CZŁOWIEK UCZY
SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE
I PODOBNIĘ LIDER.**

kiej klasy specjalistów, którzy mają ogromną wiedzę, ale niejednokrotnie w bardzo wąskich dziedzinach. Lider nie jest już więc tym, który wie najwięcej, ale staje się koordynatorem i facylitatorem pracy zespołu. Najlepsi liderzy słuchają opinii swoich pracowników i tworzą bezpieczne środowisko do wymiany informacji pomiędzy członkami zespołu. Zachęcają do komunikacji i wspierają ją. To buduje zaufanie, które jest podstawą skutecznego przywództwa.

**Jakie są skuteczne sposoby
wzmacniania autonomii
i sprawczości pracowników?**

Budowanie autonomii i sprawczości rozpoczynamy od powierzenia zadań, które są adekwatne do posiadanych kompetencji i od przyzwolenia na podejmowanie decyzji w wyznaczonych obszarach, stopniowo rozszerzając zakres odpowiedzialności oraz stopień złożoności zadań. Wspieramy pracowników konstruktywnym feedbackiem i właściwie zaprojektowanym rozwojem.

Jaki jest lider, który potrafi „wychowywać” kolejnych liderów?

Nie ma innej drogi niż opisana powyżej, która polega na stopniowym przekazywaniu zadań odpowiednich do posiadanych kompetencji i wspieraniu przez lidera tego procesu. Ważne też, aby rozumieć, że nie każdy chce być liderem i podejmować związaną z tą funkcją odpowiedzialność. Lider powinien raczej tworzyć możliwości, niż forswać rozwój pracownika, bo nie wszyscy mają takie potrzeby.

Czy nowoczesne przywództwo to przywództwo oparte na wartościach?

Skuteczne przywództwo bazuje na wartościach, a w pierwszej kolejności na zaufaniu. Zespół ufa liderowi, jeśli ten go wspiera. Ważne, aby lider rozumiał, że sukces jest zawsze zasługą zespołu, natomiast porażka obciąża lidera.

Jakie postawy, nawyki lub praktyki rozwojowe wyróżniają najlepszych liderów?

John Maxwell, który jest światowym guru w dziedzinie przywództwa, mówi, że lider uczy się całe życie. Nawyk systematycznej nauki ma podstawowe znaczenie nie tylko dla lidera, ale dla każdego człowieka. Myślę tu nie tylko o nabywaniu umiejętności profesjonalnych i technicznych, ale też o poznaniu siebie, swojego typu osobowości, emocji, umiejętności reagowania, sposobu budowania relacji z ludźmi i odporności na trudne sytuacje. Najlepsi liderzy rozu-

mieją siebie, przez co znacznie łatwiej jest im rozumieć innych.

Jak zmienia się relacja menedżer–pracownik? Czego oczekują dziś zespoły od swoich liderów?

Lider nie jest już tym, który wie więcej, lecz tym, który wspiera, koordynuje i ułatwia współpracę w zespole. Lider to osoba, która zarządza i organizuje pracę, ale jest jednocześnie mentorem, coachem i psychologiem.

NIE DEPRECJONOWAŁBYM TWARDYCH KOMPETENCJI, BO DOBRA ORGANIZACJA PRACY MA DUŻY WPŁYW NA FINALNY SUKCES. JEDNAK O SKUTECZNOŚCI DECYDUJE OSTATECZNIE MOTYWACJA.

Czy sukces menedżerski powinien być oceniany indywidualnie, czy zespołowo?

Sukces menedżerski zawsze powinien być oceniany zespołowo. Siłą menedżera jest jego zespół. Przy dobrze zorganizowanej pracy wynik pracy zespołu jest zawsze lepszy niż suma wyników osób indywidualnych. Dobrzy liderzy to rozumieją, więc wspierają współpracę w zespołach.

Jakie cechy i kompetencje będą definiować liderów przyszłości?

Wiele osób uważa, że są to przede wszystkim kompetencje

techniczne związane ze sztuczną inteligencją i digitalizacją. Jednak uważam, że to umiejętności miękkie, interpersonalne, będą zyskiwały na znaczeniu. Niezależnie od postępu technologii, finalnie zawsze za rozwiązaniami technicznymi stoi człowiek, który ma niezmiennie te same potrzeby – szuka bezpieczeństwa, rozwoju i docenienia.

Czy szkolenia, coaching, mentoring, studia mają jeszcze realny wpływ na skuteczność liderów?

Jak najbardziej. Wiara w to, że liderem trzeba się urodzić, jest szkodliwą iluzją. Człowiek uczy się przez całe życie i podobnie lider. Nauka jest codziennością lidera. Uczymy się na szkoleniach i studiach, a ramach coachingu, a także wtedy, gdy wykonujemy codzienne obowiązki. Praktyka i teoria łączą się w pracy.

Jaką rolę odgrywa menedżer w rozwoju ludzi i budowaniu kultury organizacyjnej?

Rola menedżera w budowaniu kultury organizacyjnej jest ogromna. Mówi się o tym, że przychodzimy do firmy, a odchodzimy od szefa. To menedżerowie mają praktyczny wpływ na to, jakie wartości obowiązują w firmie i jak firma jest postrzegana jako pracodawca. Dobra atmosfera, sprawna organizacja pracy oraz dobre relacje z pracownikami wpływają na wyniki zespołów, retencję pracowników, ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Dlatego warto także pracować nad rozwojem menedżerów.

Od przeciętności do przywództwa

Jednym z kluczowych wyróżników między przeciętnym menedżerem a tym, który pociąga za sobą ludzi i realnie ich rozwija, jest perspektywa czasowa, w jakiej funkcjonują. Przeciętny skupia się na „tu i teraz”, podczas gdy inspirujący działa z myślą o skutkach długoterminowych – nie tylko dla projektów, ale przede wszystkim dla ludzi.



WIKTOR MIAŁKOWSKI
partner, PRO Business Solutions IT

Myśli jak ogrodnik, nie strażak. Planuje rozwój zespołu, szuka potencjału nawet tam, gdzie dziś go nie widać, rozdziela zadania tak, by budować kompetencje na przyszłość, a nie tylko „dowozić” bieżące KPI. Oczywiście firmy, organizacje, w jakich pracujemy, oraz osoby na najwyższych stanowiskach również mają do odegrania rolę – muszą wspierać swoich menedżerów w pożądanym działaniu, bo pozostawieni sami sobie świata nie zmienią i w końcu odpuszczą lub odejdą.



**LEARNABILITY
I ELASTYCZNOŚĆ
– KOMPETENCJE
NOWOCZESNEGO LIDERA**

Menedżer inspirujący to nie tylko dobry fachowiec, ale przede wszystkim osoba stale ucząca się – o sobie, ludziach, zespole i organizacji. Learnability, czyli gotowość do ciągłego uczenia się, to dziś nie dodatek, a fundament skuteczności. Nie wystarczy raz się nauczyć, trzeba się uczyć na nowo, nieustannie. Z tym wiąże się elastyczność rozumiana jako ciekawość ludzi, świata i zmieniającej się rzeczywistości. Nie chodzi o zmianę wartości czy poglądów co tydzień, ale o umiejętność dostosowania stylu działania do sytuacji i ludzi. Jeden z menedżerów, z którym kiedyś pracowałem, narzekał, że „dzisiejsi młodzi nie potrafią przyjąć feedbacku”. Kiedy przyjrzeliliśmy się jego sposobowi rozmowy, okazało się, że bardziej przypominała ona szybką, całościową

ocenę. Wprowadzenie prostych narzędzi jak FUKO, odniesienie do faktów, otwartość na perspektywę drugiej strony zmieniło wszystko.

**ZMIANA POKOLENIOWA
– NOWE REALIA I NOWE
WYZWANIA DLA MENEDŻERÓW**

Moim zdaniem praca menedżera dziś jest trudniejsza niż kiedykolwiek. Zespoły są mniejsze, zadań więcej, a kontakt z ludźmi – często zdalny i ograniczony. Trudniej o spontaniczne rozmowy, wyłapywanie sygnałów czy szybkie korygowanie kursu. Budowanie zaufania i wspólnoty wymaga dużo bardziej świadomego działania. Na to wszystko nakładają się zmieniające się oczekiwania pracowników. Młodzi, ale nie tylko, silniej stawiają na indywidualne podejście, elastyczność i równowagę między pracą a życiem prywatnym. Te potrzeby są zasadne i często wyrażane wprost. Młodsze pokolenia komunikują swoje opi-

nie i oczekiwania bezpośrednio, co dla wielu menedżerów bywa wyzwaniem, szczególnie że oczekiwania „indywidualnego podejścia i uszanowania praw” pomijają niekiedy zasadniczy element, że równowaga w pracy to nie tylko prawo jednostki, ale także wzajemna odpowiedzialność. Oczekiwanie szanowania własnych granic przez osoby z zespołów, powinno też uwzględniać ich obowiązki i zadania oraz wzajemność z innymi osobami. Efektywna współpraca rodzi się tam, gdzie zderzają się różne perspektywy, ale łączy je wzajemny szacunek i to warto tłumaczyć innym, jednocześnie samemu o tym pamiętając. Czasem rodzi to napięcia, konfrontuje nas z własnymi ograniczeniami – np. niespójnym stylem zarządzania, niejasnymi zasadami czy zaniedbanym feedbackiem. To moment, w którym liderzy nie mogą już bazować na dawnym autorytecie czy strukturze. Obecne czasy wymagają ciągłej auto-refleksji – nad sobą, swoim wpływem i nad tym, jak budujemy relacje w zespole. Nie wystarczy wiedza – potrzebna jest gotowość do zmiany i rozwoju kompetencji zarządczych, szczególnie w obszarze komunikacji i elastycznego przywództwa.

Dane z raportu Gallupa „State of the Global Workplace 2025” potwierdzają ten obraz – tylko 8 proc. Polaków jest zaangażowanych w swoją pracę. Dlatego dzisiaj prawdziwym wyzwaniem menedżera jest dotarcie do „milczącej większości” – tych, którzy na poziomie efektów czy zaangażowania są po prostu przeciętni. Tam leży największy



potencjał, a jego odblokowanie zaczyna się od nas – od lider-skiej uważności, pokory i gotowości do rozwoju.

KOMUNIKACJA I STYL ZARZĄDZANIA – CZAS NA INDYWIDUALIZACJĘ

Współczesny menedżer musi umieć się porozumieć z każdym – niezależnie od wieku, doświadczenia czy stylu pracy. Komunikacja interpersonalna nie polega już na mówieniu, ale na rozumieniu. To dwustronny proces: mówienia i słuchania, nadawania i dekodowania intencji.

Narzędzia, jak DISC czy Insights, nie są gotowymi receptami, ale pomagają lepiej zrozumieć różnorodność ludzi w zespole i zauważyć, że inni myślą, czują i działają inaczej niż my.

To samo dotyczy stylu zarządzania. Model przywództwa sytuacyjnego Blancharda pokazuje, że skuteczny menedżer to taki, który dostosowuje swój styl do poziomu rozwoju pracownika w konkretnym zadaniu. Nie da się dziś działać jednym sposobem z każdym, bo tym samym ryzykujemy utratę ludzi i efektów.

ZMIANA TO PROCES – RÓWNIEŻ DLA MENEDŻERA

Zmiany organizacyjne, technologiczne czy kulturowe przebiegają wg znanego schematu: zaskoczenie – negacja – pogodzenie – akcja. Większość zespołów wraz z menedżerami zatrzymuje się na etapie negacji. „To nie zadziała”, „Nie mamy czasu”, „Zawsze robiliśmy inaczej”. Mądry lider nie tylko rozumie ten proces, ale potrafi go zaplanować i przeprowadzić lu-

dzi przez opór. Nie tłumi emocji – daje przestrzeń na obawy i pytania. Nie oczekuje natychmiastowych efektów – daje czas i wsparcie z jednoczesną kontrolą i bieżącą informacją zwrotną.

EFEKTYWNY ZESPÓŁ TO NIE GRUPA LUDZI, KTÓRĄ KTOŚ NAZWAŁ ZESPOŁEM

Jednym z kluczowych obszarów, w którym przeciętny menedżer często nieświadomie traci wpływ, jest brak realnego budowania zespołu. To, że ludzie pracują razem, nie znaczy, że tworzą zespół. Peter Drucker słusznie zauważył, że

**MENEDŻER
INSPIRUJĄCY TO
NIE TYLKO DOBRY
FACHOWIEC, ALE
PRZED WSZYSTKIM
OSOBA STAŁE UCZĄCA
SIĘ – O SOBIE,
LUDZIACH, ZESPOLE
I ORGANIZACJI.**

prawdziwy zespół różni się od grupy pracowników w czterech istotnych wymiarach i to właśnie menedżer odpowiada za ich kształtowanie.

Pierwszy to cel. Nie tylko jasno określony na poziomie jednostki, ale też wspólny dla całego zespołu, pokazujący wzajemne powiązania i sens działań. Zbyt często każdy robi swoje, nie wiedząc, jak to wpływa na efekt całości.

Drugi to zasady pracy – spójne, zakomunikowane i przede wszystkim faktycznie stosowane. Jeśli coś obowiązuje „na papierze”, ale nie w działaniu – nie działa wcale.

Trzeci poziom to odpowiedzialność, która nie bierze się z polecenia, ale z budowania postawy współodpowiedzialności. Tu kluczowa jest rola menedżera w dawaniu regularnego, merytorycznego feedbacku opartego na faktach. I wreszcie – wykorzystanie potencjału. Skuteczny zespół nie działa tylko w oparciu o to, co ludzie już umieją, ale rozwija ich kompetencje, ambicje i zaangażowanie.

Zespół to coś więcej niż struktura. To środowisko, które świadomie buduje menedżer poprzez codzienne decyzje, rozmowy i sposób prowadzenia ludzi. I to odróżnia lidera inspirującego od przeciętnego.

KTO ZASŁUGUJE NA TYTUŁ MENEDŻERA ROKU?

Menedżer roku to nie ten, który ma najlepsze liczby, ale ten, który zostawia po sobie zespół silniejszy, niż go zastał. To lider, który myśli długofalowo, rozwija ludzi, rozumie pokoleniowe zmiany i adaptuje się do nich, dostrzega i wzmacnia „średnią większość”, a nie tylko skrajności, elastycznie komunikuje i zarządza, rozumie mechanizm zmiany i przeprowadza przez nią ludzi, a w końcu każdego dnia buduje kulturę – poprzez małe, ale świadome decyzje.

To ktoś, kto nie tylko zarządza, ale tworzy środowisko, w którym inni chcą być najlepsimi.



Zmiana zaczyna się od lidera

Zaczyna się zwykle podobnie. Lider wraca ze szkolenia z notesem pełnym zapisków, z błyskiem w oku i cytatem gotowym do publikacji na LinkedInie. Było ciekawie, inspirująco, intensywnie. Tylko że tydzień później, w środku firmowego chaosu, wszystko wraca na stare tory. Delegowanie? Może później. Feedback? Może w przyszłym kwartale. Styl zarządzania? Bez zmian.



ŁUKASZ POŁUBIANKO
Chief of Consulting & Trainings
w WiseGroup

Dlaczego? Bo skuteczność programów rozwojowych nie mierzy się tym, co lider usłyszał – ale tym, co zrobił inaczej. A jeszcze lepiej: co zrobili inaczej jego ludzie.

W WiseGroup zrozumieliśmy, że zmiana nie wydarza się na sali szkoleniowej. Tam się co najwyżej zaczyna. To nie wiedza jest wyzwaniem, tylko praktyka. Prawdziwy rozwój zaczyna się, gdy menedżer po-

stanawia coś zmienić w swoim codziennym działaniu. Nie jednak razowo, ale konsekwentnie i świadomie. Dlatego skuteczne programy mają swój rytm: warsztat – wdrożenie – feedback – refleksja – kolejne działanie. To wymagające, czasem frustrujące, ale tylko wtedy za-inwestowany czas przekłada się na rzeczywiste efekty.

MAŁE ZMIANY

Jedna z historii, którą pamiętam do dziś, dotyczyła lidera, który wrócił po programie rozwojowym z silnym postanowieniem: „Przestaję mikrozarządzać”. Minęły dwa tygodnie i jego zespół zaczął to zauważać. „Nie sprawdza każdego maila. Mówi: zrób po swojemu. Zaczęłam czuć, że mi ufa”. Takie zmiany nie pojawiają się w arkuszu ewaluacyjnym, ale są widoczne w codziennej pracy. W tym, jak zespół podejmuje decyzje, jak komunikuje się między sobą, jak rośnie jego samodzielność. I właśnie dlatego skuteczne programy nie pytają: „Czy było fajnie?”, tylko: „Czy coś się realnie zmieniło?”.

W tym wszystkim kluczową rolę odgrywa sam lider. Nie jako uczestnik z boku, ale jako motor zmiany. Programy, w których menedżer nie wie, czego uczą się jego ludzie, są skazane na porażkę. Bo lider musi być pierwszym, który nowe podejście sprawdza na sobie – nie jako szef, ale jako przykład. To jego postawa, jego rozmowy, jego konsekwencja wyznaczają kierunek. I to on – jeśli naprawdę zależy mu na rozwoju – musi zdobyć się na odwagę.

Bo rozwój menedżera to nie „inwestycja w przyszłość”. To nie broszura z kompetencjami. To często bardzo osobista konfrontacja z własnym stylem pracy. Z tym, co robimy „na automacie”. Z momentami, gdy uciekamy od odpowiedzialności, bo wygodniej. Z niechęcią do delegowania, z brakiem regularnego feedbacku, z brakiem czasu na rozmowę.

PO CO CHCESZ TO ZMIEŃĆ?

W programach, które realizujemy, często wracamy do prostego pytania: „Po co chcesz to zmienić?”. Zanim menedżer nauczy się nowej techniki – musi zrozumieć jej sens. Nie wystarczy wiedzieć, jak delegować

ROZWÓJ MENEDŻERA TO ZAWSZE SZERSZY PROCES. NIE TYLKO INDYWIDUALNA ŚCIEŻKA, ALE TAKŻE COŚ, CO WPŁYWA NA CAŁY ZESPÓŁ.

– trzeba zrozumieć, dlaczego to robię. Bez tego każda metoda zostaje tylko ciekawostką, nie staje się nawykiem. I nawet najlepszy model zarządzania nie zadziała, jeśli nie uwzględnia kontekstu – tempa pracy, struktury, rodzaju klientów czy kultury zespołu. Programy, któ-

re ignorują realia organizacji, stają się frustrującą sztuką dla sztuki: „U nas się tak nie da”. Tymczasem rozwój menedżera to zawsze szerszy proces. Nie tylko indywidualna ścieżka, ale również coś, co wpływa na cały zespół. Gdy lider zmienia sposób zarządzania, a jego ludzie nie rozumieją tej zmiany – wracają stare nawyki. Dlatego skuteczne programy angażują też zespół: we wspólną refleksję, w rozmowy o tym, „co się u nas zmieniło”, w budowanie wspólnego języka pracy. To właśnie wtedy rozwój lidera staje się rozwojem organizacji. Spójność podejścia, klarowne oczekiwania, jednolity styl komunikacji – to wszystko sprawia, że organizacja nie tylko zarządza skuteczniej, ale też porusza się w jednym kierunku.

BEZ FEEDBACKU NIE MA ROZWOJU

I jeszcze jedno: bez feedbacku nie ma rozwoju. Najlepsze programy wbudowują momenty prawdziwej konfrontacji. Gdzie lider słyszy, jak naprawdę jest odbierany. Gdzie zespół może dać mu sygnał, co działa, a co wymaga zmiany. To nie są łatwe rozmowy. Ale bez nich lider stoi w miejscu, a jego zespół razem z nim.

Ostatecznie nie chodzi o to, co lider „zabierze” ze szkolenia. Chodzi o to, co zrobi inaczej od jutra. Jak poprowadzi trudną rozmowę. Jak rozdzieli zadania w nowym projekcie. Jak zareaguje w kryzysie. Bo właśnie w tych momentach widać, czy program rozwojowy naprawdę działa. Reszta to broszura.

Miękkie kompetencje, twarde wyniki

Pamiętam pewne szkolenie z kadrami menedżerską dużej korporacji. Na sali kilkanaście osób, świetnie wykształconych, doświadczonych, mających kompetencje techniczne na najwyższym poziomie. Ale kiedy zapytałem: „Kto z Was czuje się przygotowany do zarządzania emocjami zespołu, który właśnie przechodzi przez restrukturyzację?”, zapadła cisza.



JAKUB B. BĄCZEK

trener mentalny, biznesmen,
szkoleniowiec

To był moment, w którym zrozumieliśmy wspólnie: kompetencje miękkie to nie dodatki — to fundamenty skutecznego przywództwa.

CZY KOMPETENCJE TWARDE WCIĄŻ DOMINUJĄ?

Jeszcze dekadę temu CV pełne certyfikatów, znajomości Excela na poziomie eksperckim i doświadczenia w prowadzeniu projektów było biletem do sukcesu. Dziś możemy stwierdzić, że to już tylko bilet wstępu. W świecie VUCA (zmiennosć, niepewność, złożoność, niejednoznaczność), to właśnie mięk-

kie kompetencje decydują, kto utrzyma się na rynku i kto stanie się liderem transformacji. Znam dyrektorów sprzedaży, którzy potrafią domknąć każdy

deal, ale nie potrafią poradzić sobie z emocjami młodego zespołu. Doskonale wiemy, że istnieją problemy w zarządzaniu coraz młodszymi pracownika-



mi, którzy zupełnie inaczej podchodzą do pracy niż millenialsi. W zarządzaniu nimi kompetencje miękkie będą decydujące. Z drugiej strony widzę też młodych liderów, którzy jeszcze nie mają dyplomów MBA, ale potrafią tak słuchać i inspirować, że ich zespoły działają jak dobrze naoliwiona maszyna. Świat się zmienia. Lider musi być nie tylko szefem, ale i człowiekiem. Taktyka bata nad pracownikami już przestaje się sprawdzać. Nawet w czasach gdy obecnie rynek pracownika trochę się skończył, a kryzys daje się im we znaki, to ludzie nadal wolą szukać pracy przez kilka miesięcy, niż iść gdzieś, gdzie nie będzie się ich szanowało, a szefostwo działa jak w latach 90. ubiegłego wieku.

ADAPTACJA – SŁOWO KLUCZ KAŻDEJ ORGANIZACJI

Dobry lider nie musi wiedzieć wszystkiego. Nie musi być doskonały. Ale musi potrafić się zmieniać. Bo jedyną pewną rzeczą we współczesnym świecie jest... zmiana. Przekonaliśmy się o tym wszyscy bardzo boleśnie w ciągu ostatnich pięciu lat. Kryzysy, pandemie, nowe technologie, roszady pokoleniowe – jeśli nie mamy w sobie zdolności do adaptacji, zostaniemy w tyle. Spójrzmy na rynek. Model biznesowy, który działa świetnie w USA (gotowe boxy z przepisami i składnikami), nie przyjął się w Polsce przed pandemią. Dziś znów wraca z impetem, jednak w postaci gotowych diet do odgrzania. Po prostu nie każdy pomysł trafia zawsze na podat-

ny grunt i odpowiedni czas. Organizacja musi być gotowa nie tylko na sukces, ale i na porażkę.

DOBRY LIDER NIE MUSI WIEDZIEĆ WSZYSTKIEGO. NIE MUSI BYĆ DOSKONAŁY. ALE MUSI POTRAFIĆ SIĘ ZMIENIAĆ. BO JEDYNĄ PEWNĄ RZECZĄ WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE JEST... ZMIANA.

Lider musi być gotowy na wiele scenariuszy, na szybkie zmiany, dostosowanie się, reakcję rynku. Elastyczność to nie tylko cecha jednostki – to DNA zespołu.

EMOCJE TO NIE SŁABOŚĆ – TO KOMPETENCJA PRZYSZŁOŚCI

Coraz częściej słyszymy: „Potrzebujemy liderów z wysoką inteligencją emocjonalną”. Co to znaczy? To znaczy, że dzisiejszy menedżer nie tylko dowodzi wynikami, ale także dba o człowieka. Potrafi zarządzać stresem – swoim i zespołu. Zna emocje, nie wypiera ich, ale potrafi je przepracować. I co najważniejsze – potrafi wspierać innych.

To dlatego na moich szkoleniach z przywództwa pracujemy z ciałem, z oddechem, z emocjami. Bo człowiek, który siebie rozumie, lepiej rozumie innych. A lider,





który potrafi zarządzać emocjami, potrafi też zarządzać firmą.

KREATYWNOŚĆ, INNOWACYJNOŚĆ – CZYLI MÓZG JAK TRAMPOLINA

Przywództwo jutra to nie tylko egzekucja zadań. To tworzenie. To zdolność do spojrzenia poza schemat, poza tabelkę, poza harmonogram. Świat nie potrzebuje kolejnych kalkulatorów, potrzebuje ludzi, którzy wymyślą lepszy kalkulator.

Kreatywność to nie „wrodzony talent”. To umiejętność, którą można rozwijać. Wystarczy stworzyć przestrzeń, gdzie pracownik nie boi się porażki. Tam rodzą się innowacje.

Nie wszyscy musimy pracować w ten sam sposób. W moich firmach pracujemy tak, aby zadania były dowieszone skutecznie, wszak nie jestem w stanie wyzbyć się do końca perfekcjonizmu, ale nauczyłem się jako lider delegowania, sprawdzania, na jakich spotkaniach powinienem być, a gdzie jest to zbędne. Nie przeszkadza mi, gdy ktoś pracuje w innych godzinach niż standardowe. Jeśli to wszystko działa

jak najlepiej, to dlaczego mam robić jak wszyscy?

**DZISIEJSZY MENEDŻER
NIE TYLKO DOWOZI
WYNIKI, ALE TAKŻE DBA
O CZŁOWIEKA. POTRAFI
ZARZĄDZAĆ STRESEM
– SWOIM I ZESPOŁU. ZNA
EMOCJE, NIE WYPIERA
ICH, ALE POTRAFI JE
PRZEPRACOWAĆ.**

ANALITYCZNE MYŚLENIE – MIĘKKIE CZY TWARDE? A MOŻE... NIEZBĘDNE?

Choć analityczne myślenie klasyfikowane jest często jako twarda kompetencja, to sposób, w jaki ją wykorzystujemy, wymaga miękkich umiejętności. Analizować dane potrafi AI. Ale zrozumieć ich sens, zinterpretować je w kontekście ludzkim i wyciągnąć wnioski, które będą miały

sens dla zespołu – to już rola człowieka. Dlatego tak ważne jest, aby liderzy mimo wszystko dbali o członków zespołu, dobierali ich tak, aby każde zadanie było wykonane należycie, a cała organizacja działała jak dobrze naoliwiona maszyna, w której zawsze dba się o tych, którzy ją tworzą, dba się o jej części.

Dlaczego coraz więcej firm – od Ferrero przez Orlen aż po Orange – inwestuje w trening mentalny dla swoich pracowników? Bo zrozumiały, że rozwój ludzi to nie koszt to inwestycja w przyszłość organizacji.

Liderzy uczą się, jak pracować w zespole i zarządzać stresem. Zespół musi poznać swoje mocne strony i jak je wykorzystywać, musi być sprawczy. To wszystko jest bardzo ważne w drodze do celu, który mimo wszystko przecież trzeba osiągnąć w każdej organizacji.

PODSUMOWANIE – PRZYSZŁOŚĆ PRZYWÓDZTWA JEST... LUDZKA

Nie chodzi o to, by wybierać między kompetencjami twardymi a miękkimi. To nie konkurencja. To duet. Ale jeśli twarde kompetencje są silnikiem, to miękkie są kierownicą. Można mieć moc, ale bez kierunku zostaniemy w miejscu lub pojedziemy w ścianę. A chyba żadna firma tego nie chce.

Dlatego dziś stawiamy na ludzi, nie tylko na ich dyplomy. Na zdolność słuchania, nie tylko mówienia. Na empatię, nie tylko KPI. Nowoczesne przywództwo zaczyna się w sercu, nie w Excelu. I to jest dobra wiadomość, bo tego można się nauczyć.



Zrównoważony rozwój w strategii firmy

Organizacje, które zmieniają sposób, w jaki wdrażają zrównoważony rozwój, mogą znacząco zwiększyć wartość biznesową.



JAKUB BEJNAROWICZ
dyrektor regionalny na Europę,
AICPA & CIMA

To jeden z wniosków badania „Beyond Checking the Box” przeprowadzonego przez IBM Institute for Business Value (IBV) wśród 5 tys. członków zarządów firm z 22 krajów. Firmy, które wprowadziły zrównoważony rozwój, odnotowały o 16 proc. wyższy wskaźnik wzrostu przychodów i mają o 52 proc. większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników fi-

nansowych w porównaniu ze swoimi konkurentami. Ponadto dwukrotnie częściej przypisują znaczną poprawę kosztów operacyjnych swoim działaniom na rzecz zrównoważonego rozwoju. Tymczasem sześć na 10 ankietowanych przez IBV osób przyznało, że muszą dokonywać kompromisów między dbaniem o wyniki finansowe a zrównoważonym rozwojem. To musi się zmienić, aby zrównoważony

rozwój mógł być katalizatorem transformacji biznesowej. Kluczowe jest pełne wdrożenie go w ramach działań operacyjnych, a nie traktowanie jedynie jako dodatku czy ćwiczenia z raportowania.

**INTEGRACJA
ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU Z CYFROWĄ
STRATEGIĄ WYMAGA
ELASTYCZNEGO
MODELU BIZNESOWEGO,
KTÓRY POTRAFI
DOSTOSOWAĆ SIĘ DO
ZMIENIAJĄCYCH SIĘ
REGULACJI I WARUNKÓW
RYNKOWYCH.**

KLUCZOWE DZIAŁANIA

Istnieje kilka działań, od których można zacząć, np. włączenie zrównoważonego rozwoju do podstawowej strategii korporacyjnej czy przejście od tradycyjnego raportowania finansowego do raportowania zintegrowanego uwzględniającego nie tylko wyniki finansowe, ale także sprawozdawczość obejmującą kapitały niematerialne. Badanie AICPA & CIMA „Future of Finance 2.0” wskazuje też na cztery kluczowe zmiany, które muszą wdrożyć liderzy biznesu i finansów, by sprawnie i skutecznie poruszać się w nowej rzeczywistości:

1. Przyjęcie dłuższego horyzontu czasowego oraz efektywna alokacja zasobów i kapitału w innowacyjne projekty strategiczne wspierające transformację modelu biznesowego i gospodarkę o obiegu zamkniętym, które wymagają dłuższego horyzontu czasowego oraz zaawansowanego prognozowania.
2. Szeroki zakres zarządzania relacjami z interesariuszami uwzględniający – oprócz inwestorów, regulatorów i rad nadzorczych – także pracowników, dostawców, dystrybutorów, klientów oraz społeczności, które znajdują się w polu oddziaływania firmy.
3. Zarządzanie kapitałami niematerialnymi obejmujące zarządzanie i inwestowanie w kapitał ludzki, intelektualny, naturalny i relacyjny, aby wspierać tworzenie wartości niematerialnej.

4. Partnerstwo na poziomie całego modelu biznesowego wykraczające ponad pomiar i raportowanie kosztów i przychodów, by obejmować aspekty tworzenia wartości, takie jak kształtowanie strategii, kultury, innowacji, technologii i oferty dla klienta. Dzięki tym zmianom działy finansowe będą mogły przejść od roli strażników zasobów finansowych do roli inicjatorów innowacji i architektów trwałego rozwoju biznesu generujących długoterminową wartość.

**INTEGRACJA Z CYFROWĄ
STRATEGIĄ**

Można jednak zrobić jeszcze więcej. Organizacje powinny przeprojektować cały swój model biznesowy i łańcuchy wartości, integrując zarówno zrównoważony rozwój, jak i cyfryzację we wszystkie swoje działania, aby skalować operacje i tworzyć





usługi oraz produkty, które są bardziej inteligentne, wydajne, zrównoważone i odporne.

Dla przykładu, praktyki cyrkularne i projektowanie zrównoważonych produktów pozwalają nie tylko zmniejszyć wpływ środowiskowy produktów, ale także zwiększają efektywność kosztową i zasobową, wzmacniając zdolność przedsiębiorstw do radzenia sobie z zakłóceniami w łańcuchach dostaw. Znaczącą rolę w tym procesie odgrywają nowoczesne technologie, takie jak sztuczna inteligencja, blockchain i chmura obliczeniowa.

Integracja zrównoważonego rozwoju z cyfrową strategią wymaga elastycznego modelu biznesowego, który potrafi dostosować się do zmieniających się regulacji i warunków rynkowych, zwłaszcza w obliczu rosnących obaw klimatycznych. W tym kontekście warto zauważyć, że choć fir-

my podlegające regulacjom Unii Europejskiej znacznie częściej postrzegają ryzyko klimatyczne jako główne wyzwanie organizacyjne w porównaniu z innymi globalnymi firmami, to jednocześnie częściej traktują je jako potencjalną strategiczną szansę. Takie wnioski płyną z globalnego badania zatytułowanego „Managing the Risks of Climate Change – Insights into Business Practices”, przeprowadzonego pod koniec 2024 r. przez badaczy z NC State University (Stany Zjednoczone), Uniwersytetu Bari Aldo Moro (Włochy) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, przy wsparciu AICPA & CIMA.

ZIELONE KOMPETENCJE

Firmy, które przyjmują modele gospodarki cyrkularnej, udowadniają, że zrównoważony rozwój i rentowność mogą współistnieć. Niezbędne jest jednak, aby specjaliści ds. księgowości i finansów odegrali aktywną rolę w tym procesie i wspierali transformację modeli biznesowych oraz osiągnięcie prawdziwie zrównoważonego rozwoju zamiast traktowania go wyłącznie jako wymagania regulacyjnego.

Dlatego rośnie zapotrzebowanie na „zielone kompetencje”, czyli wiedzę i umiejętności z zakresu ESG – w tym raportowania pozafinansowego. Z opublikowanego w 2024 r. przez serwis LinkedIn „Green Skills Report” wynika, że zapotrzebowanie na te kompetencje w Polsce wzrosło w ciągu ostatniego roku o niemal 20 proc. Co więcej, analitycy szacują, że liczba specjalistów dysponujących „zielonymi umie-

jętnościami” musi się do 2050 r. co najmniej podwoić, aby odpowiedzieć na prognozowane potrzeby rynku.

ROŚNIE ZAPOTRZEBOWANIE NA „ZIELONE KOMPETENCJE”, CZYLI WIEDZĘ I UMIEJĘTNOŚCI Z ZAKRESU ESG – W TYM RAPORTOWANIA POZAFINANSOWEGO.

MIERZENIE WARTOŚCI

Jak wskazuje badanie „Future of Finance 2.0”, 61 proc. profesjonalistów z obszaru księgowości i finansów uważa, że zrównoważony rozwój staje się coraz ważniejszy dla modeli biznesowych. Jednak tylko 48 proc. z nich obecnie mierzy społeczny i środowiskowy wpływ swoich inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju i zaledwie 45 proc. mierzy wpływ kwestii ESG na wyniki swoich firm.

Dowodzi to, jak niezwykle ważne jest, aby liderzy biznesu i finansów przyjęli podejście oparte na tworzeniu wartości. Muszą wspierać organizacje w integracji zrównoważonego rozwoju z podstawową strategią firmy i strategią cyfrową oraz mierzyć i raportować, w jaki sposób organizacja generuje wartość. To właśnie tutaj kryją się możliwości i przewaga konkurencyjna organizacji.

Edukacja menedżerska a zmiany rynkowe

Współczesny świat biznesu nie przypomina już tego sprzed dekady. Dynamiczne zmiany gospodarcze, rozwój technologii, globalizacja, a także rosnąca presja społeczna i psychiczna tworzą nowe wyzwania, które redefiniują rolę lidera.

JOANNA SZYMAN

prezeska zarządu
Grupy NEO Hospital,
prezeska Grupy Centrum CBT

W tym nowym kontekście edukacja menedżerska w Polsce – podobnie jak na świecie – przechodzi transformację w kierunku rozwoju przywódców empatycznych, świadomych i odpowiedzialnych.

OD ZARZĄDZANIA WYNIKAMI DO EMPATII

Coraz więcej organizacji dostrzega, że dobrostan psychiczny pracowników to klucz do sukcesu firmy. Zmieniają się oczekiwania wobec menedżerów. Lider organizacji powinien pełnić nie tylko rolę stratega wzrostu organizacji, ale także dbać o mentalną kondycję zespołu, który ten wzrost napędza.

Rośnie znaczenie zdrowia psychicznego i odporności w miejscu pracy. To odpowiedź na nową rzeczywistość, w której wypalenie zawodowe, lęk i chroniczny stres są codziennością znacznej części pracowników.

Z danych ZUS za 2024 r. wynika, że liczba zwolnień lekarskich spowodowanych problemami psychicznymi wzrosła o 50 proc. w ciągu ostatnich sześciu lat. To nie tylko alarmujące dane społeczne – to sygnał dla organizacji, że zdrowie psychiczne stało się nowym filarem efektywnego zarządzania.

NOWE KOMPETENCJE LIDERÓW – NOWE KIERUNKI W EDUKACJI MENEDŻERSKIEJ

W odpowiedzi na te wyzwania edukacja menedżerska coraz częściej obejmuje zagadnienia, które jeszcze dekadę temu były postrzegane jako miękkie, a dziś są kluczowe:

- tworzenie strategii zdrowia psychicznego w firmie,
- budowanie odporności psychicznej liderów i zespołów,
- zarządzanie stresem i zapobieganie wypaleniu,
- kultura feedbacku i otwartości na rozmowy o emocjach,
- polityki work-life balance jako standard zarządzania.

Uczelnie i szkoły biznesu – zarówno publiczne, jak i prywatne – dostrzegają konieczność włączenia tych tematów do programów MBA i kursów dla kadry zarządzającej. To realna odpowiedź na potrzeby rynku pracy.

TRENDY GLOBALNE I LOKALNE: KONWERGENCJA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Modele edukacji menedżerskiej coraz częściej opierają się na ideach empatycznego przywództwa, etyki w zarządzaniu i społecznej odpowiedzialności biznesu





(ESG). Pracownicy oczekują dziś nie tylko stabilności zatrudnienia, ale także elastyczności, uważności i realnego wsparcia.

Firmy, które chcą być liderami rynku, muszą sprawić, by ich pracownicy chcieli i mogli dawać z siebie to, co najlepsze – bez wypalania się w procesie.

Edukacja menedżerska powinna nie tylko odpowiadać na globalne trendy, ale także reagować na specyfikę lokalnego rynku – demografię, kulturę pracy, sytuację zdrowotną.

EDUKACJA MENEDŻERSKA TO INWESTYCJA, NIE KOSZT

Coraz więcej pracodawców dostrzega, że troska o zdrowie psychiczne pracowników nie jest już dodatkiem do systemu motywacyjnego, lecz kluczowym elementem strategii biznesowej.

Zmotywowani, psychicznie zaopiekowani pracownicy są mniej

narażeni na rotację, rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich i wykazują większe zaangażowa-

**ZMOTYWOWANI,
PSYCHICZNIE
ZAOPIEKOWANI
PRACOWNICY SĄ
MNIJ NARAŻENI NA
ROTACJĘ, RZADZIEJ
KORZYSTAJĄ ZE
ZWOLNIEŃ LEKARSKICH
I WYKAZUJĄ WIĘKSZE
ZAANGAŻOWANIE.**

nie. Tymczasem dane mówią jasno: wypalenie zawodowe dotyka już od 23 do 35 proc. pracowni-

ków w Polsce, a więc nawet co trzeci z nas funkcjonuje w pracy na rezerwie energetycznej.

Firmy, które świadomie inwestują w edukację menedżerską skoncentrowaną na budowaniu odporności psychicznej, empatii i odpowiedzialnego przywództwa, tworzą nową jakość kultury organizacyjnej. Kultura ta nie opiera się wyłącznie na realizacji celów, lecz na zaufaniu, zrozumieniu i trosce o człowieka.

PRZYSZŁOŚĆ EDUKACJI MENEDŻERSKIEJ

Współczesna edukacja menedżerska w Polsce wymaga zdecydowanego odejścia od sztywnych, akademickich schematów opartych wyłącznie na wykładach i certyfikatach. Przyszłość należy do programów, które łączą praktyczną wiedzę biznesową z głębokim rozumieniem

psychologii człowieka – bo to właśnie człowiek, jego dobrostan i relacje w zespole, są dziś kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji.

Nowoczesne programy kształcenia liderów powinny:

- być silnie osadzone w realiach współczesnego rynku pracy,
- uwzględniać najczęstsze problemy psychiczne w miejscu pracy, takie jak stres, wypalenie, depresja, lęki czy kryzysy emocjonalne,
- rozwijać krytyczne myślenie, samoświadomość, empatyczną komunikację oraz zdolność do zarządzania emocjami i rozwiązywania konfliktów,
- przygotowywać menedżerów do budowania odporności psy-



50 PROC. O TYLE WZROSŁA LICZBA ZWOLNIEŃ LEKARSKICH SPOWODOWANYCH PROBLEMAMI PSYCHICZNYMI W CIĄGU OSTATNICH SZEŚCIU LAT – WYNIKA Z DANYCH ZUS ZA 2024 R.

chicznej w zespołach i tworzenia środowisk pracy opartych na zaufaniu.

Coraz częściej tę nową jakość edukacji przynoszą nie tradycyjne uczelnie, ale wyspecjalizowane ośrodki szkoleniowe, które

wywodzą się z obszaru psychoterapii i zdrowia psychicznego. Przykładem jest Centrum CBT EDU, mające wieloletnie doświadczenie w kształceniu psychoterapeutów i superwizorów. Ośrodki tego typu oferują unikalne podejście, które łączy wiedzę z zakresu psychologii klinicznej z praktycznymi narzędziami.

Dzięki temu menedżerowie uczą się m.in. tego, jak rozpoznać oznaki wypalenia, jak wspierać zespół w kryzysie, jak komunikować się w sposób, który buduje, a nie niszczy.

W przyszłości coraz większe znaczenie będą miały również globalne inicjatywy związane z ESG, w ramach których odpowiedzialność społeczna firmy obejmuje także realne działania na rzecz zdrowia psychicznego i kultury empatii.

ZDROWIE PSYCHICZNE – NOWA WALUTA BIZNESU

Zdolność organizacji do troski o ludzi staje się jednym z kluczowych wskaźników jej dojrzałości, odporności i przewagi konkurencyjnej. Już nie tylko wyniki finansowe świadczą o sile firmy, ale jakość relacji, kultura zaufania i odporność psychiczna.

Przyszłość należy do tych organizacji i liderów, którzy rozumieją, że człowiek nie jest środkiem do realizacji strategii, lecz jej istotą i celem. W tym świecie edukacja menedżerska przestaje być wyłącznie narzędziem podnoszenia kompetencji – staje się drogą do świadomego, empatycznego i odpowiedzialnego przywództwa, które tworzy przestrzeń dla ludzi i biznesu do wspólnego rozwoju.

Autorytet przestał być pochodną stanowiska

Styl przywództwa zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Mamy do czynienia z odejściem od modelu lidera jako nadzorcy czy zarządcy na rzecz lidera jako architekta środowiska pracy – osoby, która nie tylko wyznacza kierunek, ale przede wszystkim buduje zespół zdolny do samodzielnego działania, współpracy i rozwoju.



JOANNA GOŁĘBIOWSKA
CEO Lensomai Communication

Zmieniają się również oczekiwania zespołów. Autorytet przestał być pochodną stanowiska – dziś buduje się go poprzez jakość relacji, transparentność i konsekwencję w codziennym działaniu. Liderzy, którzy potrafią nadać sens wspólnym wysiłkom, a jednocześnie zapewniają poczucie bezpieczeństwa i szacunku, stają się filarami organizacji odpornych na zmiany i zdolnych do innowacji.

ZAUFANIE I PRZEWIDYWALNOŚĆ ZAMIAST KONTROLI

Jedną z kluczowych kompetencji nowoczesnego lidera staje się umiejętność budowania zaufania.



To zaufanie jest dziś najważniejszą walutą w relacjach zawodowych – nie tylko w kontekście wewnętrznym, ale także w obszarze współpracy z partnerami, klientami czy interesariuszami zewnętrznymi. Liderzy, którzy konsekwentnie komunikują się w sposób spójny z wartościami

**SKUTECZNE
PRZYWÓDZTWO CORAZ
RZADZIEJ OPIERA SIĘ NA
SILE POZYCJI, A CORAZ
CZĘŚCIEJ NA SILE
RELACJI.**

i realnie działają w zgodzie z deklaracjami, stają się stabilnym punktem odniesienia w coraz bardziej złożonych środowiskach organizacyjnych. Zaufania nie da się zbudować jednorazową akcją – to efekt wielu małych decyzji i codziennych zachowań. W praktyce oznacza to np. gotowość do przyznania się do błędu, słuchanie innych bez oceniania czy uznanie kompetencji zespołu bez potrzeby nadmiernej kontroli. Coraz częściej zaufanie jest też budowane przez konsekwentne wspieranie rozwoju pracowników i dzielenie się odpowiedzialnością w sposób autentyczny, a nie tylko deklaracyjny.

**NIE TYLKO SZEFE – ROLA
MENTORA W NOWOCZESNYM
PRZYWÓDZTWIE**

Mentoring to dla mnie nie tylko narzędzie rozwoju – to funda-

ment nowoczesnego i odpowiedzialnego zarządzania. Prowadzę go osobiście, bo wierzę, że skuteczne przywództwo opiera się na klarownej strukturze, systematycznej pracy z ludźmi i codziennej obecności lidera w procesie wzmacniania kompetencji zespołu. Miałam w życiu privilegium pracować z przełożonymi, którzy nie tylko wyznaczali kierunek, ale przede wszystkim towarzyszyli mi w rozwoju – byli autentycznymi mentorami. Dziś sama staram się być taka dla innych, a największym potwierdzeniem skuteczności mojego podejścia są słowa zespołu, które pokazują, że jestem dla nich kimś więcej niż tylko szefem. Nowoczesne przywództwo to również umiejętność równowa-

żenia. Z jednej strony konieczność szybkiego podejmowania decyzji przy niepełnych danych, z drugiej – coraz większe znaczenie zyskuje konsekwencja i przewidywalność. Najlepsi liderzy nie działają impulsywnie – mają spójny system wartości, jasno komunikują swoje decyzje i potrafią osadzić je w szerszym kontekście. To właśnie przewidywalność – rozumiana nie jako sztywność, ale jako stabilność – buduje poczucie bezpieczeństwa i wzmacnia autonomię zespołu. Coraz bardziej doceniana jest także zdolność lidera do zarządzania emocjami – opanowanie i spokój w sytuacjach trudnych stają się równie istotne co kompetencje strategiczne czy znajomość narzędzi zarządczych.



AUTENTYCZNOŚĆ I EMPATIA JAKO SIŁA LIDERA

Autentyczność, rozumiana nie jako strategia wizerunkowa, ale jako postawa, jest dziś jedną z najważniejszych cech, które odróżniają liderów inspirujących od tych przeciętnych. W praktyce to właśnie ci menedżerowie, którzy nie próbują „grać lidera”, lecz działają w zgodzie ze sobą, są odbierani jako najbardziej wiarygodni i skuteczni. Autentyczność to również umiejętność przyznania, że nie znamy odpowiedzi na wszystkie pytania, że czasem potrzebujemy wsparcia zespołu albo zmieniamy zdanie – nie z braku pewności, lecz z dojrzałości i otwartości na nowe perspektywy. Autentyczność współgra z empatią, która coraz częściej

traktowana jest jako fundament przywództwa, a nie jego uzupełnienie.

LIDER, KTÓRY ROZWIJA SIEBIE I INNYCH

Nie bez znaczenia pozostaje też kwestia nawyków rozwojowych. Liderzy, którzy rzeczywiście przewodzą, rzadko kiedy przestają się uczyć. Własny rozwój traktują jako obowiązek, a nie przywilej. To osoby, które aktywnie korzystają z mentoringu, regularnie poddają refleksji swoje działania i szukają informacji zwrotnej – nie po to, by usłyszeć pochwałę, ale by zobaczyć, co mogą poprawić. Co ważne, rozwój nie dotyczy dziś wyłącznie umiejętności twardech. Coraz więcej liderów inwestuje w doskonalenie kompetencji miękkich – związanych z komunikacją, zarządzaniem emocjami, uważnością i etyką. Rozwijają też swoją świadomość kulturową, umiejętność pracy w różnorodnych zespołach i otwartość na zmiany pokoleniowe.

Lider uczy się nie tylko od tych, którzy mają najwięcej doświadczenia, ale także od młodszych od siebie – od juniorów, którzy są odbiciem zmieniającego się świata i jego oczekiwań. To właśnie dzięki temu otwarciu na różnorodność doświadczeń i perspektyw lider może stale rozwijać swoje kompetencje i dostosowywać styl zarządzania do realiów współczesnego środowiska pracy.

Szczególnie istotnym wyróżnikiem liderów przyszłości będzie umiejętność budowania kultury organizacyjnej opartej

na wartościach. Nie chodzi tu o wartości wpisane na stronie internetowej, ale te rzeczywiście stosowane w codziennej praktyce: szacunek, odpowiedzialność, współpraca czy uczciwość. Liderzy, którzy potrafią nie tylko mówić o wartościach, ale przekładają je na konkretne zachowania i decyzje, realnie kształtują środowisko pracy, w którym ludzie chcą być – i w którym mają przestrzeń do działania. To podejście coraz częściej staje się oczekiwaniem nie tylko ze strony pracowników, ale także partnerów biznesowych, inwestorów i klientów.

DZIŚ AUTORYTET BUDUJE SIĘ POPRZEC JAKOŚĆ RELACJI, TRANSPARENTNOŚĆ I KONSEKWENCJĘ W CODZIENNYM DZIAŁANIU.

Widać wyraźnie, że skuteczne przywództwo coraz rzadziej opiera się na sile pozycji, a coraz częściej na sile relacji. W nadchodzących latach to właśnie liderzy relacyjni, spójni i zaangażowani będą wyznaczać standardy zarządzania. Ich skuteczność nie będzie mierzona wyłącznie wynikami kwartalnymi, ale zdolnością do utrzymania zaangażowanego, zdrowego i odpowiedzialnego zespołu. Bo dziś to nie liczby tworzą lidera, tylko ludzie, którzy za nim idą.

