



SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

Motywacja pozostaje jednym z najważniejszych czynników wpływających na efektywność organizacji, jednak jej źródła i mechanizmy nieustannie ewoluują. Współcześni pracownicy oczekują nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, lecz także poczucia sensu wykonywanej pracy, możliwości rozwoju, autonomii oraz środowiska opartego na zaufaniu i wzajemnym szacunku. W tych warunkach skuteczne motywowanie staje się jednym z kluczowych wyzwań stojących przed liderami i organizacjami.

Raport „Skuteczna motywacja” prezentuje aktualne trendy, dobre praktyki oraz doświadczenia firm i menedżerów, którzy z powodzeniem budują zaangażowanie swoich zespołów. Pokazuje, jakie działania przynoszą realne rezultaty, jak zmieniają się oczekiwania pracowników oraz które narzędzia wspierają rozwój kultury organizacyjnej sprzyjającej wysokiej efektywności.

Publikacja stanowi źródło wiedzy i inspiracji dla wszystkich, którzy chcą lepiej zrozumieć współczesne mechanizmy motywacji oraz tworzyć miejsca pracy, w których ludzie nie tylko realizują cele biznesowe, ale również rozwijają swój potencjał. W czasach dynamicznych zmian to właśnie zaangażowani pracownicy stają się jednym z najcenniejszych zasobów organizacji i fundamentem jej długoterminowego sukcesu.



Zarządzać dobrostanem pracowników

Przez lata w biznesie nauczyliśmy się mierzyć niemal wszystko – wyniki sprzedaży, efektywność, realizację KPI czy tempo wzrostu organizacji. Znacznie trudniej było jednak nauczyć się zauważać zmęczenie, przeciążenie i emocjonalny koszt, jaki często stoi za tymi wynikami. Dziś coraz wyraźniej widać, że ignorowanie tych obszarów przestaje być wyłącznie błędem w zarządzaniu ludźmi. Staje się realnym ryzykiem biznesowym.



JOANNA BORUCKA
CEO Katalog Marzeń

Wzrost liczby zwolnień lekarskich związanych ze zdrowiem psychicznym, spadek zaangażowania czy zjawisko quiet quitting pokazują, że pracownicy coraz częściej nie odchodzą dlatego, że nie potrafią pracować ciężko. Odchodzą dlatego, że zbyt długo funkcjonują w środowisku

permanentnego napięcia, przeciążenia i braku regeneracji.

Dobrostan to nie „miękki” temat

Dlatego uważam, że dobrostan nie może być dziś traktowany jako „miękki” temat HR ani lista benefitów do odhaczenia. Pakiet medyczny, karta sportowa czy webinar o odporności psychicznej nie zmienią kultury organizacyjnej, jeśli codzienność firmy opiera się na ciągłej presji, braku granic i przekonaniu, że dostępność pracownika powinna być nieograniczona.

Moja perspektywa wynika z wieloletniego budowania organizacji,

w której człowiek zawsze jest i był najważniejszy. W 2020 r. zostałam laureatką rankingu „TOP 50 Kreatywnych w Biznesie”, a prowadzona przeze mnie firma została wyróżniona m.in. tytułem „Dream Employer 2021”, III miejscem w konkursie People Innovation 2024 oraz certyfikatem „Firma Przyjazna Rodzinie/Człowiekowi” Instytutu Humanites. Te wyróżnienia są dla mnie ważne przede wszystkim dlatego, że pokazują, iż można rozwijać biznes odpowiedzialnie, bez budowania kultury ciągłego wyścigu. Szczególnie mocno widzę dziś, jak bardzo zmieniły się oczeki-

wania pracowników wobec liderów. Jeszcze kilka lat temu menedżer był przede wszystkim rozliczany z wyników zespołu. Dziś coraz częściej odpowiada również za jakość środowiska pracy, poziom bezpieczeństwa psychologicznego i umiejętność zarządzania energią ludzi. I wielu liderów nie zostało do tej roli przygotowanych.

Przez lata uczono nas zarządzania celami biznesowymi, zadaniami, procesami i kontrolą efektywności. Tymczasem współczesne przywództwo wymaga znacznie większej uważności. Coraz częściej pracownik nie potrzebuje kolejnego motywacyjnego hasła, ale lidera, który potrafi zauważyć moment przeciążenia, stworzyć przestrzeń do rozmowy i dać ludziom poczucie, że nie muszą nieustannie udowadniać swojej wartości.

Widać to choćby w zjawisku „coffee badgingu”, czyli symbolicznego pojawiania się pracowników w biurze bardziej po to, by zaznaczyć obecność, niż realnie uczestniczyć w życiu organizacji.

To nie jest problem lenistwa czy braku ambicji. To sygnał, że wiele firm nadal próbuje zarządzać obecnością zamiast zaangażowaniem i zaufaniem.

Autentyczność

Nie da się dziś budować zdrowej organizacji bez autentyczności lidera. Jeżeli menedżer mówi o work-life balance, ale sam odpowiada na wiadomości o północy, nie korzysta z urlopu i funkcjonuje w ciągłym trybie „online”, zespół bardzo szybko przejmuje ten sam model działania. Ludzie nie uczą się kultury organizacyjnej z prezentacji czy webinarów. Uczą się jej, obserwując codzienne zachowania swoich przełożonych.

Dlatego coraz częściej powtarzam, że granice lidera stają się granicami całej organizacji. Ogromnym wyzwaniem współczesnego przywództwa jest również dostrzeżenie tego, że pracownik nie przestaje być człowiekiem po zalogowaniu się do systemu. Wiele osób funkcjonuje dziś równolegle w kilku

wymagających rolach – opiekuńczej się dziećmi, wspiera starzejących się rodziców, mierzy się z przeciążeniem emocjonalnym i próbą pogodzenia życia zawodowego z prywatnym. Szczególnie mocno dotyczy to kobiet, które często nadal funkcjonują w społecznej presji „radzenia sobie ze wszystkim”.

Menedżer nie musi a nawet nie powinien być terapeutą. Ale powinien mieć empatię i świadomość, że za spadkiem efektywności często stoi po prostu człowiek, który od miesięcy działa ponad swoje możliwości.

Dlatego uważam, że przyszłość skutecznego przywództwa będzie opierała się nie na zarządzaniu czasem pracy, ale na zarządzaniu energią ludzi. Organizacje, które nauczą się wspierać regenerację, budować kulturę zaufania i dawać pracownikom poczucie sprawczości, będą miały znacznie bardziej odporne i zaangażowane zespoły. Bo dobrostan jest dziś fundamentem odpowiedzialnego i zarazem skutecznego biznesu.

REKLAMA

VANITYSTYLE
TIME FOR ACTION

RUCH NIE KOŃCZY SIĘ NA PRACOWNIKU
ZOBACZ, JAK BENEFITY MOGĄ WSPIERAĆ CAŁĄ RODZINĘ

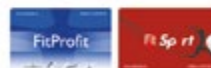
Work-life balance zaczyna się tam, gdzie pracownik naprawdę regeneruje się po pracy. Coraz więcej organizacji dostrzega, że wellbeing nie jest wyłącznie indywidualną sprawą. To efekt codziennych relacji, obowiązków i sposobu, w jaki pracownicy funkcjonują poza firmą.



**INTERESUJE CIĘ TEMAT BENEFITÓW
SPORTOWYCH? DAJ NAM ZNAĆ!**



Programy sportowe, do których można dołączyć bliskie osoby.



Kupony do obiektów kulturalnych QtturaProfit



Architekci adaptacyjności

W ostatnich latach rola menedżera zmienia się w sposób bezprecedensowy. Otoczenie biznesowe przestało być po prostu zmienne – stało się trwale niepewne.



DOMINIKA KOWALSKA
People Director Britenet

Zyjemy w rzeczywistości „permakryzysu” – permanentnego napięcia wynikającego ze zmian geopolitycznych, turbulencji gospodarczych i dynamiki technologii. Niezależnie od użytego akronimu – VUCA, BANI, RUPT czy TUNA – świat stał się nieprzewidywalny i pełen niejednoznaczności. W tej nowej normalności rola lidera przechodzi radykalną transformację.

Organizacje muszą dziś funkcjonować w trybie ciągłej adaptacji, a nie wieloletniego planowania. Zamiast długich cykli strategicznych, przechodzimy na podejście iteracyjne: szybka decyzja, testowanie i natychmiastowa korekta kursu. Lider przestaje być wąskim gardłem decyzyjnym, a staje się katalizatorem zmian. Odpowiada już nie tylko za wyniki, ale

za zdolność zespołu do przetrwania wstrząsów i działania mimo niepełnych informacji, bez utraty poczucia sensu i efektywności.

Human-Centric Leadership

Ta permanentna niepewność ma jednak znacznie głębszy wymiar niż wyłącznie organizacyjny – w sposób bezpośredni dotyka ludzi i tego, jak funkcjonują w pracy. W warunkach stałej zmienności naturalnie rośnie napięcie, zwiększa się poziom lęku, a poczucie kontroli nad rzeczywistością staje się coraz bardziej ograniczone. Pracownicy coraz częściej mierzą się z niepewnością dotyczącą kierunku zmian, stabilności zatrudnienia oraz sensu podejmowanych działań. W konsekwencji – zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym – coraz częściej wracają fundamentalne pytania o sens, kierunek oraz hierarchie priorytetów.

W tym kontekście menedżer nie jest już „operatorem planu”, lecz architektem warunków pracy. Kluczowe staje się podejście Human-Centric Leadership, które zakłada postrzeganie pracowników nie jako zasobów, lecz jako

ludzi o unikalnych potrzebach i potencjale. W praktyce oznacza to budowanie wspierającego środowiska pracy, które uwzględnia



całego człowieka – wraz z jego emocjami i indywidualnym doświadczeniem, które mają wpływ na jakość i skuteczność działania. Takie środowisko przekłada się bezpośrednio na wyższą efektywność, retencję oraz innowacyjność organizacji.

Nawigator w szumie informacyjnym

W świecie nadmiaru informacji i sprzecznych sygnałów z rynku, pracownicy są zagubieni. Zastanawiają się: „Po co właściwie to robimy i czy nasze miejsca pracy są bezpieczne?”. Zespół potrzebuje nie tylko odgórných decyzji,

MENEDŻER NIE JEST JUŻ
„OPERATOREM PLANU”,
LE CZ ARCHITEKTEM
WARUNKÓW PRACY

ale głębokiego zrozumienia tego, co się dzieje i co to dla niego oznacza.

W tym miejscu kluczowa staje się rola liderów jako osób uprawiających sensemaking, czyli nadawanie sensu złożonej i często sprzecznej rzeczywistości. Menedżer musi więc stać się filtrem poznawczym organizacji – osobą, która porządkuje chaos informacyjny i przekłada strategię na zrozumiałe, codzienne działania. Zamiast wielkich planów rocznych, zarządzamy dziś „krótkimi sprintami”, które pozwalają utrzymać zaangażowanie ludzi mimo chwiejnego otoczenia.



To przesunięcie sprawia, że „ramowanie rzeczywistości” staje się jedną z kluczowych kompetencji przywódczych.

Zaufanie, błędy i sztuczna inteligencja

Aby przetrwać gospodarczą niestabilność, firmy muszą stawiać na innowacje. Innowacje to z kolei ryzyko, a nikt nie zaryzykuje, jeśli nie czuje się bezpiecznie. Prof. Amy Edmondson w swoich badaniach nad psychological safety pokazuje, że innowacyjność i uczenie się organizacji są możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy czują się bezpiecznie w wyrażaniu opinii, zgłaszaniu błędów i kwestionowaniu status quo. To liderzy muszą stworzyć klimat, w którym pracownik nie boi się przyznać do błędu lub zgłosić wątpliwości.

W czasach geopolitycznego rozdręgnięcia zaufanie staje się nową walutą biznesową. Menedżer, który potrafi zrezygnować z pozorów nieomyślności i otwarcie przyznać, że nie ma wszystkich odpowiedzi a jednocześnie zaangażować zespół w ich wspólne wypracowanie, buduje trwalsze fundamenty or-

ganizacyjne niż lider oparty na kontroli i nieomyślności.

Dodatkowym wyzwaniem w tej układance jest rewolucja AI. Dzisiejszy lider musi rozumieć technologię. Nie po to, by nagle pisać kod, ale po to, aby umiejętnie połączyć potencjał AI z tym, co w jego zespole unikalne, kreatywne i na wskroś ludzkie.

Od Command & Control do Trust & Inspire

Podsumowując, bycie menedżerem to dziś znacznie więcej niż samo dowiezienie wyników. Kończy się era „Command & Control” (wydawaj polecenia i kontroluj), a zaczyna epoka „Trust & Inspire” (ufaj i inspiruj). Największym kapitałem jako menedżera nie jest już twarda wiedza ekspercka, ale inteligencja emocjonalna, zdolność do budowania zaufania, adaptacji i umiejętności tworzenia stabilnych punktów odniesienia w niestabilnym środowisku.

Ostatecznie zmiana roli menedżera nie jest jedynie odpowiedzią na transformację gospodarczą czy technologiczną. Jest ona również reakcją na głęboką zmianę psychologiczną, która zachodzi w organizacjach i w ludziach. Ta ewolucja nie oznacza jednak rezygnacji z efektywności. Menedżer wciąż pozostaje liderem biznesowym, którego nadrzędnym zadaniem jest dbanie o wyniki, osiąganie celów oraz ciągłe rozwijanie biznesu. Zmienia się jedynie sposób, w jaki do tych wyników dąży. W epoce niepewności nie chodzi o idealne planowanie przyszłości, lecz o budowanie zespołów zdolnych do szybkiego reagowania na zmiany

ORGANIZACJE NIE MOGĄ ZAPOMINAĆ O SAMYCH LIDERACH, KTÓRZY PEŁNIĄ FUNKCJĘ „AMORTYZATORÓW STRESU” MIĘDZY PRESJĄ ZARZĄDÓW A LĘKAMI PRACOWNIKÓW.

oraz sprawnego dostosowywania się do dynamicznych warunków rynkowych, tak aby mogły skutecznie przechodzić przez kolejne wstrząsy i transformacje organizacyjne.

Wyzwania dla HR i wsparcie dla liderów

Dla działów HR oznacza to przesunięcie środka ciężkości na rozwój kompetencji miękkich: empatii, komunikacji i budowania odporności psychicznej. Głównym zadaniem staje się wyposażenie menedżerów w narzędzia do łączenia wyników biznesowych z troską o dobrostan zespołu. Organizacje nie mogą jednak zapominać o samych liderach, którzy pełnią funkcję „amortyzatorów stresu” między presją zarządów a lękami pracowników. Równie ważne jest budowanie systemów wsparcia dla kadry kierowniczej – kultury, w której menedżer ma prawo do słabości i powiedzenia: „jestem przebudźcowany”. Aby lider mógł być oparciem dla zespołu, sam musi czuć, że ma stabilny grunt pod nogami.

**BYCIE MENEDŻEREM TO
DZIŚ ZNACZNIE WIĘCEJ
NIŻ SAMO DOWOŻENIE
WYNIKÓW.**

Budować poczucie sensu

Współczesny rynek pracy zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Dziś pracownicy oczekują od pracodawców nie tylko stabilności zatrudnienia czy atrakcyjnego wynagrodzenia, ale także poczucia, że ich codzienna praca ma znaczenie i realnie wpływa na otaczającą rzeczywistość.



KAROLINA PRASZEK-GOŁĘBIEWSKA
Kancelaria Bezpieczeństwa

Szczególnie wyraźnie widać to wśród młodszych pokoleń, dla których

wartości organizacji, autentyczność działań i odpowiedzialność społeczna coraz częściej stają się ważniejsze niż same benefity.

Dlatego działania społeczne firm przestają być dodatkiem do strategii biznesowej, a coraz częściej stają się naturalnym elementem kultury organizacyjnej. Organizacje, które angażują się w ważne społecznie tematy, budują nie tylko silniejszy wi-

zerunek, ale przede wszystkim większe zaangażowanie pracowników.

Poczucie sensu buduje zaangażowanie

Pracownicy chcą dziś widzieć, że firma, w której pracują, robi coś więcej niż realizowanie celów biznesowych. Chcą mieć poczucie, że ich organizacja wpływa pozytywnie na ludzi, edukuje, wspiera





i reaguje na realne problemy społecznego świata.

To właśnie dlatego tak duże znaczenie mają działania społeczne oparte na autentyczności. Współczesne zespoły bardzo szybko rozpoznają projekty tworzone wyłącznie „pod wizerunek”. Największą wartość mają inicjatywy długofalowe, odpowiadające na rzeczywiste potrzeby społeczne i bliskie codziennym doświadczeniom ludzi.

Jednocześnie warto pamiętać, że poczucie sensu pracy często rodzi się z inspiracji i relacji z innymi ludźmi. Bardzo często dopiero kontakt z osobami, które dzielą się swoją wiedzą, doświadczeniem czy zaangażowaniem społecznym, pokazuje nam, że biznes może mieć głębszy wymiar niż

wyłącznie realizowanie celów finansowych.

Coraz więcej przedsiębiorców dostrzega dziś, że warto wykorzystywać swoją wiedzę, doświadczenie i kompetencje nie tylko do rozwoju własnej firmy,

**WSPÓŁCZESNE ZESPOŁY
BARDZO SZYBKO
ROZPOZNAJĄ PROJEKTY
TWORZONE WYŁĄCZNIE
„POD WIZERUNEK”.**

ale również do wspierania innych ludzi. Dzielenie się wiedzą, mentoring, edukacja czy budowanie przestrzeni do współpracy stają się ważnym elementem odpowiedzialnego biznesu i jednocześnie źródłem ogromnej motywacji.

To właśnie relacje i wzajemna inspiracja bardzo często budują poczucie sensu – zarówno w biznesie, jak i w życiu prywatnym. Dlatego tak dużą rolę odgrywają dziś społeczności przedsiębiorców oraz organizacje networkingowe, które pozwalają wymieniać doświadczenia, integrować środowisko biznesowe i wspierać się wzajemnie w rozwoju. W takich miejscach przedsiębiorcy nie tylko budują relacje zawodowe, ale również uczą się od siebie nawzajem, motywują i inspi-

ją do podejmowania działań mających realny wpływ społeczny.

Relacje i bezpieczeństwo cyfrowe coraz bardziej się przenikają

Dobrym przykładem działań opartych na edukacji i społecznej odpowiedzialności jest kampania „Bezpieczne Relacje”, która powstała z potrzeby rozmowy o bezpieczeństwie w codziennym życiu – zarówno prywatnym, zawodowym, jak i cyfrowym. Kampania pokazuje, że bezpieczeństwo to dziś coś znacznie więcej niż ochrona systemów czy procedury. To również umiejętność budowania zdrowych relacji, stawiania granic, świadomej komunikacji i ochrony swojej prywatności.

W świecie nowych technologii nasze relacje coraz częściej funkcjonują równolegle offline i online. Pracujemy zdalnie, komunikujemy się przez komunikatory, udostępniamy informacje o sobie w mediach społecznościowych i powierzamy innym ogromną ilość danych osobowych – często zupełnie nieświadomie.

Dlatego jednym z ważnych elementów kampanii „Bezpieczne Relacje” stała się także edukacja dotycząca ochrony danych osobowych i świadomego korzystania z technologii. W praktyce bezpieczeństwo danych zaczyna się bardzo często od codziennych decyzji: tego, komu ufamy, jakie informacje udostępniamy, jak reagujemy na manipulację czy potrafimy chronić własną prywatność.

NAJWIĘKSZĄ WARTOŚCIĄ DZIAŁAŃ SPOŁECZNYCH JEST ICH AUTENTYCZNOŚĆ I REALNY WPŁYW NA CODZIENNE ŻYCIE LUDZI.

Coraz częściej okazuje się, że cyberbezpieczeństwo i bezpieczeństwo relacyjne są ze sobą ściśle powiązane. Manipulacja, phishing czy wyłudzenie danych bardzo często wykorzystują emocje, zaufanie i relacje międzyludzkie. Dlatego edukacja w zakresie bezpieczeństwa cyfrowego nie może dziś ograniczać się wyłącznie do technologii – musi obejmować również świadomość społeczną i komunikacyjną.

Bezpieczne środowisko pracy to dziś standard

Kampania zwraca również uwagę na relacje w miejscu pracy. W wielu organizacjach problemem nie są wyłącznie formalne procedury, ale codzienne zachowania: brak szacunku dla granic, presja ciągłej dostępności czy trudności w otwartym komunikowaniu swoich potrzeb.

Pracownik, który czuje się bezpiecznie, jest wysłuchany i ma poczucie wzajemnego szacunku, dużo bardziej angażuje się w swoją pracę i silniej identyfikuje się z organizacją. Dlatego coraz więcej firm dostrzega, że dobrostan psychiczny, bezpie-

czeństwo komunikacyjne i kultura organizacyjna mają bezpośredni wpływ nie tylko na atmosferę, ale również na efektywność biznesową.

Działania społeczne związane z edukacją, bezpieczeństwem i relacjami stają się więc ważnym elementem budowania nowoczesnego miejsca pracy. To już nie tylko kwestia employer branding, ale realna inwestycja w ludzi i stabilność organizacji.

CSR, który odpowiada na realne potrzeby

Największą wartością działań społecznych jest ich autentyczność i realny wpływ na codzienne życie ludzi. Kampania „Bezpieczne Relacje” pokazuje, że odpowiedzialny biznes może nie tylko wspierać ważne społecznie tematy, ale również edukować i budować większą świadomość w obszarach, które dotyczą każdego z nas – relacji, prywatności, komunikacji i bezpieczeństwa.

Dla pracowników ogromne znaczenie ma dziś świadomość, że organizacja dostrzega współczesne wyzwania i nie boi się podejmować tematów ważnych społecznie. To właśnie takie działania budują poczucie sensu pracy i przekonanie, że codzienna aktywność zawodowa może być częścią czegoś większego. Bo tam, gdzie ludzie czują, że ich praca ma znaczenie, gdzie mogą inspirować innych i jednocześnie sami czerpać inspirację od otoczenia, powstają organizacje naprawdę odporne na wyzwania przyszłości.

Odporność psychiczna liderów jednym z kluczowych aktywów firm

Jeszcze kilka lat temu w biznesie najczęściej mówiło się przede wszystkim o doświadczeniu, kompetencjach i wiedzy. Dziś coraz wyraźniej widać, że to już nie wystarcza. W świecie ciągłej zmiany, przeciążenia informacyjnego i permanentnej presji odporność psychiczna liderów staje się zasobem równie ważnym, a być może nawet ważniejszym niż sama wiedza czy doświadczenie.



AGATA BORZYM
CEO Hagi Cosmetics

Współczesny lider funkcjonuje w rzeczywistości, w której bardzo trudno o poczucie stabilności. Tempo zmian technologicznych, nieprzewidywalność rynku, rosnące oczekiwania pracowników i klientów sprawiają, że zarządzanie firmą wymaga dziś nie tylko kompetencji biznesowych, ale przede wszystkim wewnętrznej równowagi. Liderzy każdego dnia podejmują decyzje pod presją, często przy niepełnych danych i dużym obciążeniu emocjonalnym. I właśnie odporność psychiczna pozwala zachować spokój, klarowność

myślenia i zdolność do działania mimo trudności.

Docenić dojrzałość emocjonalną

Mam poczucie, że przez lata w biznesie przecenialiśmy znaczenie „twardości”, a nie docenialiśmy dojrzałości emocjonalnej. Tymczasem odporność psychiczna nie oznacza dziś bycia niewzruszonym czy pozbawionym emocji. Wręcz przeciwnie – oznacza umiejętność regulowania emocji, dbania o własne zasoby i zachowania sprawczości nawet w trudnych momentach. To kompetencja, która pozwala liderowi nie tylko przetrwać kryzys, ale też przeprowadzić przez niego innych. Coraz więcej badań pokazuje, że kondycja psychiczna liderów ma bezpośredni wpływ na efektywność organizacji. Według raportu Gallupa „State of the Global Workplace 2025” globalne zaangażowanie pracowników spadło do 21 proc., a jedną

z głównych przyczyn jest spadek zaangażowania samych menedżerów. Badacze podkreślają, że to właśnie lider odpowiada za około 70 proc. poziomu zaangażowania zespołu.

Potrzeba poczucia sensu

To bardzo ważny sygnał dla biznesu. Pracownicy nie angażują się dziś wyłącznie dzięki wynagrodzeniu czy benefitom. Potrzebują poczucia sensu, bezpieczeństwa psychologicznego i stabilności emocjonalnej w organizacji. A to zaczyna się od lidera. Jeśli osoba zarządzająca działa w permanentnym napięciu, reaguje impulsywnie, jest przeciążona i emocjonalnie nieobecna, bardzo szybko przekłada się to na atmosferę całego zespołu. Emocje lidera stają się emocjami organizacji. Z perspektywy naszej pracy w Hagi widzę to bardzo wyraźnie. Prowadzenie firmy to ciągłe balansowanie między bieżącymi



wyzwaniami a długofalowym myśleniem. Są momenty, kiedy zaczynamy „gasić pożary” – pojawiają się trudne decyzje, napięcia, presja czasu czy nieprzewidziane sytuacje. I właśnie wtedy najłatwiej stracić z oczu kierunek strategiczny. Zamiast budować przyszłość firmy, zaczynamy działać wyłącznie reaktywnie i krótkofalowo. A przecież wszyscy wiemy, że biznes nie rozwija się dzięki ciągłemu działaniu w trybie alarmowym. Rozwija się wte-

**NAJLEPSZE DECYZJE
BIZNESOWE BARDZO
RZADKO ZAPADAJĄ
W STANIE PRZECIĄŻENIA.**

dy, kiedy liderzy potrafią zachować perspektywę i spokój nawet w trudniejszych momentach.

Dla mnie odporność psychiczna jest dziś bardzo mocno związana z umiejętnością zatrzymania się i zadania sobie pytania: „czy działamy z poziomu strategii, czy tylko reagujemy na bieżący chaos?”. Bo najlepsze decyzje biznesowe bardzo rzadko zapadają w stanie przeciążenia.

Warto też zauważyć, że współczesny człowiek pracuje dziś w warunkach, do których nasz

układ nerwowy nie był przygotowany. Ciągła dostępność, nadmiar bodźców, wielozadaniowość i presja natychmiastowych rezultatów sprawiają, że coraz trudniej utrzymać wysokie zaangażowanie przez długi czas. Nieprzypadkowo raporty Gallupa pokazują, że stres stał się jednym z dominujących doświadczeń pracowników na świecie.

Jednocześnie badania dotyczące motywacji i efektywności pokazują, że człowiek osiąga najwyższy poziom zaangażowania nie wtedy, gdy pracuje pod największą presją, ale wtedy, gdy funkcjonuje w środowisku opartym na zaufaniu, poczuciu wpływu i bezpieczeństwie psychicznym. Lider, który sam posiada wysoką odporność psychiczną, potrafi tworzyć właśnie takie warunki, daje zespołowi stabilność, przewidywalność i spokój w momentach niepewności.

Zdolność do adaptacji

Coraz większego znaczenia nabiera także rezyliencja, czyli zdolność do adaptacji i odbudowywania się po kryzysach. Firmy przyszłości nie będą wygrywać wyłącznie technologią czy skalą działania, ale przede wszystkim zdolnością ludzi do adaptacji. A ta zdolność zaczyna się od liderów. To oni wyznaczają emocjonalny ton organizacji, sposób reagowania na błędy, kryzysy i zmiany.

Mam też poczucie, że w najbliższych latach bardzo zmieni się samo definiowanie skutecznego przywództwa. Coraz ważniejsze staną się nie tylko inteligencja biznesowa czy doświadczenie, ale również samoświadomość, umiejętność regeneracji, zarządzania energią i budowania zdrowego środowiska pracy. Firmy, które zrozumieją to wcześniej, będą bardziej odporne na kryzysy, skuteczniejsze w utrzymywaniu

**CZŁOWIEK OSIĄGA
NAJWYŻSZY POZIOM
ZAANGAŻOWANIA NIE
WTEDEY, GDY PRACUJE
POD NAJWIĘKSZĄ
PRESJĄ, ALE WTEDEY,
GDY FUNKCJONUJE
W ŚRODOWISKU
OPARTYM NA ZAUFANIU,
POCZUCIU WPŁYWU
I BEZPIECZEŃSTWIE
PSYCHICZNYM.**

talentów i lepiej przygotowane na przyszłość.

Bo ostatecznie odporność psychiczna lidera nie wpływa wyłącznie na jego osobisty dobrostan. Wpływa na jakość decyzji, kulturę organizacyjną, motywację ludzi i długofalową kondycję całej firmy.

