

# Akademia dobrostanu

## Cz. 6: Psychologia pozytywna a dobrostan lidera



### MONIKA KNAPIK-SÓJKA

Absolwentka studiów podyplomowych psychologia pozytywna w organizacji na Uniwersytecie SWPS



### DR HAB. MAGDALENA BŁAŻEK, PROF. UCZELNI

Pełnomocnik Rektora ds. dobrostanu



### KATARZYNA TRUN

Absolwentka studiów podyplomowych psychologia pozytywna w organizacji na Uniwersytecie SWPS, certyfikowana konsultantka kryzysowa Instytutu Pozytywnej Terapii Kryzysu

Tradycyjny model przywództwa w polskiej kulturze pracy opiera się na przekonaniu, że skuteczny lider powinien być odporny, stale dostępny i zdolny do pracy ponad siły. Praca ponad siły, bez względu na długofalowe koszty, uchodzi za miarę profesjonalizmu, a przeciążenie czy wypalenie – za naturalną „cenę sukcesu”. Liczy się wynik. W takim podejściu rzadko zadajemy sobie pytanie o koszt, jaki ponosi lider, a także zespoły pracownicze oraz cała organizacja, szczególnie w dłuższej perspektywie. Takie nastawienie, choć często przynosi krótkoterminowe efekty, w dłuższej perspektywie prowadzi do przeciążenia, spadku jakości decyzji oraz ograniczenia potencjału zarówno lidera, jak i całej organizacji.



Z perspektywy psychologii pozytywnej coraz wyraźniej wiadać, że tak rozumiana skuteczność ma bardzo obciążający i krótkoterminowy charakter. Długotrwałe funkcjonowanie w stanie przeciążenia obniża jakość podejmowanych decyzji, zdolność do refleksji oraz elastyczności poznawczej. W efekcie organizacja stopniowo traci dostęp do pełnego potencjału swoich liderów, a kultura pracy sprzyja bardziej adaptacji do presji niż świadomemu rozwojowi i uczeniu się. Tymczasem to wewnętrzna kondycja lidera jest często ukrytym mechanizmem, który przesądza o jakości pracy zespołu. Liderzy nie tylko koordynują zadania, ale także wyznaczają ton codziennych relacji, inspirować ludzi, wspierają rozwój i tworzą przestrzeń do współpracy. Ich postawa, sposób komunikacji, odporność emocjonalna i wewnętrzna równowaga mają bezpośredni wpływ nie tylko na skuteczność, ale także na atmosferę, motywację i dobrostan zespołu. Szczególnego znaczenia nabiera to w momentach wymagających wspólnego namysłu, dialogu i współodpowiedzialności za kierunek rozwoju organizacji.

Dbanie o siebie przez lidera organizacji bywa marginalizowane, choć w rzeczywistości stanowi fundament dojrzałego przywództwa. Świadome zarządzanie energią, rozpoznawanie własnych granic oraz refleksyjność są niezbędne dla utrzymania równowagi psychicznej i efektywności. Czym jednak tak naprawdę jest dobrostan lidera? Należy go rozumieć jako proces obejmujący zgodność działań z przyjętymi w organizacji wartościami, rozwój osobisty oraz budowanie zdrowych relacji. W praktyce oznacza to podejmowanie świadomych decyzji, troskę o codzienne funkcjonowanie oraz wzmacnianie odporności psychicznej. Dobrostan lidera sprzyja większej otwartości na różnorodność perspektyw i gotowości słuchania innych zamiast porównywania się czy rywalizowania. Czy w tym sensie dobrostan lidera nie powinien być rozumiany jako warunek rozkwitu – i to nie tylko jednostki, lecz także całej organizacji? Przecież rozkwit nie oznacza braku trudności, lecz jest zdolnością do nadawania sensu wyzwaniom przy jednoczesnym zachowaniu wewnętrznej spójności w obliczu złożonych decyzji i niepewności.

Nowoczesne podejścia zarządcze, takie jak *lean management* oraz *servant leadership*, podkreślają znaczenie zaangażowania pracowników, współodpowiedzialności oraz relacyjnego stylu przywództwa. Dobrostan lidera i zespołu wzajemnie się wzmacniają, tworząc środowisko sprzyjające rozwojowi i innowacyjności. W ostatnich latach w środowisku szkolnictwa wyższego podejmuje się próby zaimplementowania strategii *lean management*, której celem jest →

wdrażanie założeń zrównoważonego rozwoju. Jest to strategia zarządzania, która ma na celu ciągłe minimalizowanie marnotrawstwa wszelkich zasobów (także czasu i ludzkiej pracy). Założenia *lean management* prowadzą do odejścia od zarządzania odgórnego na rzecz partycypacji w zarządzaniu wszystkich interesariuszy systemu (w naszym przypadku – Uczelni). Podstawowym założeniem *servant leadership* jest z kolei służenie zespołowi oraz prowadzenie go do rozkwitu i dbanie o jego dobro. Prekursorem tego podejścia był w latach 70. Robert K. Greenleaf, który uważał, że najpierw trzeba czuć potrzebę służby wobec ludzi, a dopiero w następnej kolejności aspirować do bycia liderem. Przywódcą służebnym kieruje troska o najważniejsze potrzeby osób mu podległych. Wyznacznikiem tego podejścia jest rozkwit pracowników w miejscu pracy oraz uwzględnianie autonomii ich działalności dla dobra organizacji. Takie podejście podnosi motywację pracowników, uwzględnia ich faktyczne potrzeby i przyczynia się do usprawniania całego systemu. Podstawowe profity, jakie przynosi ta strategia, to: ułatwienie procedur, wyeliminowanie działań niepożądanych, opracowanie strategii działania poprzez kaskadowe delegowanie zadań i usprawnienie komunikacji między zespołami.

Według założeń teorii *servant leadership* to empatyczne podejście i autentyczne wsparcie są wyznacznikami nowych standardów nowoczesnego przywództwa. Lider ma pełnić funkcję mentora, który relacje z pracownikami buduje na zaufaniu. Taka postawa sprzyja lojalności i zaangażowaniu w pracę, a także podnosi autentyczność relacji zawodowych. Liderzy wierni idei przywództwa służebnego inspirują pracowników do działania, aktywizują rozwój zawodowy, ale

także są opoką w sytuacjach kryzysowych. To sprzyja budowaniu atmosfery wykraczania poza standardowe obowiązki zawodowe, podejmowaniu się działań twórczych, a także wpływa na efektywność zespołu. W efekcie dobrostan lidera i dobrostan pracowników wzajemnie się wzmacniają, tworząc środowisko sprzyjające refleksji, a w konsekwencji – uczeniu się i odpowiedzialnemu wdrażaniu zmian. Postawy tego rodzaju sprzyjają szeroko pojętemu dobrostanowi wszystkich pracowników, a przez to także ich rozkwitowi oraz rozwojowi całej organizacji.

Dobrostan nie jest dodatkiem do realizacji celów organizacyjnych, lecz ich fundamentem. Stanowi warunek zrównoważonego rozwoju, efektywnego uczenia się oraz odpowiedzialnego wdrażania zmian. Warto dodać, że dobrostan lidera i dobrostan pracowników nie są wartościami konkurencyjnymi, lecz są wzajemnie powiązane. Uznanie tej zależności otwiera przestrzeń do pogłębionej refleksji nad własnym stylem przywództwa, nad jakością relacji, ale przede wszystkim nad tym, jak wspólnie, z uważnością i otwartością na innych budujemy przyszłość naszej Uczelni. To także zaproszenie do tworzenia kultury organizacyjnej Uczelni, w której troska i dążenie do doskonałości instytucjonalnej wzajemnie się uzupełniają, a nie wykluczają. W takim środowisku możliwe staje się nie tylko reagowanie na wyzwania współczesności, lecz także świadome i zrównoważone kształtowanie przyszłości naszej wspólnoty akademickiej. ■

**MONIKA KNAPIK-SÓJKA**  
**DR HAB. MAGDALENA BŁAŻEK**  
**KATARZYNA TRUN**

### Zalecenia

- Uznanie dobrostanu lidera za element strategii organizacyjnej.
- Wprowadzanie regularnych praktyk autorefleksji (np. coaching, mentoring).
- Budowanie kultury organizacyjnej wspierającej równowagę i regenerację.
- Rozwijanie kompetencji emocjonalnych i odporności psychicznej liderów.
- Stosowanie zasad *servant leadership* – opartych na zaufaniu i wsparciu zespołu.
- Optymalizacja procesów pracy zgodnie z zasadami *lean management*.
- Zarządzanie energią i przeciwdziałanie przeciążeniu pracą.
- Monitorowanie wskaźników dobrostanu pracowników i liderów.
- Wspieranie partycypacyjnego podejmowania decyzji.
- Łączenie celów organizacyjnych z wartościami pracowników.