

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR 5 (434) MAJ 2026



CICHA EPIDEMIA PRZECIĄŻENIA

Rozmowa z Weroniką Ławniczak,
założycielką Instytutu Hollspace

TEMAT
NUMERU

generacje w rytmie zmian





CICHA EPIDEMIA przeciążenia

Rozmowa z Weroniką Ławniczak, założycielką Instytutu Holispace w Warszawie, o tym, jak podejście do zdrowia liderów zmienia perspektywę zarządzania

Jak ocenia Pani kondycję menedżerów i ich funkcjonowanie w biznesie?

Menedżerowie pełnią dziś wiele ról jednocześnie i bardzo często stawiają siebie na końcu, mimo że odpowiadają za wyniki i zaangażowanie pracowników. Wskazuje na to moje doświadczenie wynikające z wielu lat pracy w wymagających projektach infrastrukturalnych oraz opinii pacjentów z Instytutu Holispace. Ponadto rola menedżera przestała być wyłącznie rolą zawodową. Ona przenika życie prywatne i zawodowe. Menedżer jest jednocześnie liderem, pracownikiem, osobą zarządzającą, ale też partnerem, rodzicem, człowiekiem z pasjami i ograniczeniami. Problem polega na tym, że w tej mnogości ról bardzo często nie ma miejsca na refleksję nad sobą. Liderzy są dziś przeciążeni, funkcjonują w trybie ciągłego reagowania, odcięci od własnych sygnałów i potrzeb, a przez to coraz częściej działają poniżej swojego potencjału – zarówno zdrowotnego, jak i decyzyjnego. To sprawdzian w warunkach VUCA i BANI, który weryfikuje naszą odporność do pracy w świetle ciągłych zmian, kruchości i czarnych łabędzi.

Ta obserwacja była jednym z impulsów do stworzenia Instytutu Holispace.

Jakie przesłanie towarzyszy Pani w pracy z pacjentami tego centrum?

W Holispace prowadzimy człowieka przeciążonego, rozregulowanego, w bólu lub w spadku wydolności. Zaczynamy od pogłębionej diagnostyki – medycznej, funkcjonalnej. Na tej podstawie budujemy indywidualną strategię zdrowotną, rehabilitacyjną i regeneracyjną na poziomie ciała i umysłu. Zarządzamy zdrowiem jak kapitałem – z myślą o wieloletnim horyzoncie życia i kariery zawodowej. Według definicji WHO - zdrowie to nie jest brak choroby, tylko stan pełnego dobrostanu – fizycznego, psychicznego i społecznego. I właśnie ta wielowymiarowość była punktem wyjścia do powołania Instytutu, który stał się odpowiedzią na potrzebę zatrzymania. Wypełniamy lukę między wymaganiami biznesu a realnymi potrzebami ludzi. To jest ekonomia długiego życia w praktyce.

W organizacjach standardem są programy wellbeingowe. Czy koncepcja dobrostanu jest zatem dobrze rozumiana?

Moim zdaniem nadal nie. W wielu organizacjach wellbeing został zawężony głównie do zdrowia psychicznego i tematów związanych z wypaleniem. To bardzo ważne obszary. Dobrze, że psychologia przestała być tematem tabu, jednak poczucie dobrostanu jest wielowymiarowe. Obejmuje nie tylko psychikę, lecz także ciało, relacje społeczne, środowisko pracy, a także poczucie sensu (dobrostan duchowy). Jeżeli koncentrujemy się tylko na jednym z tych elementów, to nie rozwiązujemy problemu systemowo. W praktyce oznacza to, że organizacje wdrażają działania, które są potrzebne, ale niewystarczające. Przykładem może być karta sportowa dla osób, które wykonują pracę wymagającą długotrwałego siedzenia w samochodzie (kierowcy, handlowcy, menedżerowie w delegacji). Tu potrzebne są inne działania – edukacja, ergonomia, profilaktyka. Dodatkowo sam benefit nie buduje nawyku. Bez świadomości i zaangażowania pracownika nawet najlepsze rozwiązania nie przyniosą korzyści. W efekcie zespoły nadal funkcjonują w przeciążeniu, a wellbeing staje się plasterkiem na ranę.

Co w takim razie jest najbardziej bagatelizowane?

Najczęściej pomijane są faktyczne potrzeby w organizacji, np. fizyczność. Ciało jest pierwszym miejscem, w którym ujawnia się przeciążenie i stres. Dane Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy pokazują, że około 40 proc. kosztów dolegliwości związanych z pracą wynika z problemów układu mięśniowo-szkieletowego – bólu kręgosłupa, napięć mięśniowych czy problemów ze stawami, a nie wyłącznie z obszaru psychiki. To pokazuje, że punkt ciężkości jest dziś często źle rozłożony. Ciało, które boli, nie jest w stanie efektywnie pracować – generuje dodatkowy stres, obniża koncentrację i wpływa na decyzje. W wielu organizacjach zakłada się jednak, że wystarczy dostęp do siłowni. Tymczasem, jeśli ciało jest już przeciążone, pełne bólu, takie działania bywają nietrafione. Brakuje podejścia dopasowanego do potrzeb pracowników i świadomości, że zdrowie zaczyna się od codziennych nawyków i uważności na sygnały, które wysyła ciało.

Jakie są konsekwencje ignorowania tego obszaru dla biznesu?

Skutki są bardzo konkretne i mierzalne, choć w wielu organizacjach nadal niedoszacowane. W Polsce w 2024 r. wydano ponad 31 mld zł na absencję chorobową, każdy procent absencji w firmie oznacza realną stratę – szacowaną na kilka do nawet 7 proc. wypracowanego zysku. To już nie jest kwestia samopoczucia pracownika, lecz twardy wskaźnik biznesowy. Jednocześnie absencja to tylko wierzchołek góry lodowej. Równie kosztowna jest tzw. obecność nieefektywna – sytuacja, w której pracownik jest fizycznie w pracy, ale funkcjonuje w obniżonej formie, z ograniczoną koncentracją, skupiony na maskowaniu przeciążenia. W przypadku menedżerów skutki są jeszcze poważniejsze: spowolnienie decyzji, spadek tempa realizacji projektów. W praktyce oznacza to, że zdrowie liderów przestaje być ich prywatną sprawą. Każde zaniedbanie to ryzyko, które bardzo szybko przekłada się na wyniki organizacji.

W kontekście tych danych, jak powinniśmy traktować wellbeing?

Dobrostan powinien być integralnym elementem strategii organizacji, a nie dodatkiem czy pakietem benefitów. To zasadnicza zmiana myślenia. Jeśli nadal będziemy traktować dobrostan jako coś ekstra, co można włączyć lub wyłączyć w zależności od budżetu, nie rozwiążemy problemu przeciążenia i spadku efektywności. W praktyce oznacza to przesunięcie odpowiedzialności z poziomu pojedynczych inicjatyw HR-owych na poziom decyzji strategicznych. Zdrowie pracowników – szczególnie liderów czy szefów – powinno być uwzględnione w sposobie projektowania pracy, zarządzania obciążeniem, komunikacji czy oczekiwań wobec wyników. Wellbeing nie może być jednorazowym projektem ani kampanią. To sposób funkcjonowania organizacji, który wpływa na codzienne decyzje i kulturę pracy. Dopiero w takim ujęciu staje się realnym wsparciem dla biznesu, a nie jedynie deklaracją.

Raporty Instytutu Gallupa pokazują ciągły spadek zaangażowania menedżerów. Jak Pani to interpretuje?

To bardzo wyraźny sygnał ostrzegawczy, którego nie można już traktować jako chwilowej tendencji. Jeśli spada zaangażowanie menedżerów, to oznacza, że osłabia się grupa, która bezpośrednio odpowiada za energię, tempo działania i sprawczość całych zespołów. Dodatkowo trzeba pamiętać, że mówimy o osobach, które są dziś pod

ogromną presją – z jednej strony odpowiadają za wyniki, z drugiej za ludzi, a równolegle funkcjonują w rolach prywatnych. Jeśli w tym układzie zaczyna brakować zasobów, to bardzo szybko pojawia się zmęczenie, spadek motywacji i niechęć do pracy. Paradoks pogłębia fakt, że według Gallupa aż 85 proc. firm deklaruje wellbeing jako strategiczny priorytet, ale nie przekłada się to na realną poprawę stanu ludzi.

Jakie symptomy przeciążenia najczęściej obserwuje Pani u liderów?

To są bardzo konkretne sygnały płynące z ciała: zaburzenia snu, problemy metaboliczne, podwyższone ciśnienie, przewlekłe napięcia i bóle, w tym kręgosłupa. To nie są przypadkowe dolegliwości, tylko bezpośredni efekt stylu pracy, wieloletniego funkcjonowania w stresie i w statycznej pozycji. Organizm w takich warunkach zaczyna reagować

poprawiają się proporcjonalnie do tych możliwości. Warto zacząć od uważności, czyli od świadomego zatrzymania się i zauważenia sygnałów, które wysyła organizm. To pierwszy i najważniejszy krok, by wziąć odpowiedzialność za zdrowie i przejść badania diagnostyczne, nie tylko te podstawowe. Ciało komunikuje się z nami nieustannie – poprzez drobne sygnały, takie jak: zmęczenie, spadek koncentracji, bóle, zaburzenia trawienia czy snu. Problem polega na tym, że często je ignorujemy, bo funkcjonujemy w trybie zadaniowym.

Dlaczego menedżerowie najczęściej ignorują te sygnały?

Przede wszystkim dlatego, że funkcjonują w ciągłym trybie realizacji zadań. W praktyce oznacza to, że ich uwaga jest skierowana na cele, wyniki i potrzeby zespołu, a nie na własne samopoczucie. W wielu organizacjach wciąż obecne jest przekonanie, że

Dobrostan powinien być integralnym elementem strategii organizacji, a nie dodatkiem czy pakietem benefitów. To zasadnicza zmiana myślenia. Jeśli nadal będziemy traktować dobrostan jako coś ekstra, co można włączyć lub wyłączyć w zależności od budżetu, nie rozwiążemy problemu przeciążenia i spadku efektywności.

w sposób fizjologiczny – podnosi poziom kortyzolu, zaburza pracę układu trawiennego i krążenia, a napięcie kumuluje się w mięśniach. Co istotne, wielu liderów przez długi czas ignoruje te symptomy lub próbuje nimi zarządzać doraźnie – tabletką czy chwilowym odpoczynkiem. Problem polega na tym, że ciało wysyła sygnały stopniowo i jeśli nie zostaną zauważone na wczesnym etapie, prowadzą do poważniejszych konsekwencji zdrowotnych. W praktyce oznacza to, że menedżerowie trafiają do specjalistów dopiero wtedy, gdy pojawia się ból, a to jest już moment, w którym organizm jasno komunikuje, że został przeciążony.

Od czego lider powinien zacząć dbanie o zdrowie?

Właśnie teraz kondycja lidera jest krytyczna, bo środowisko jest strukturalnie niestabilne i zmienne. Obserwujemy epidemię zmęczenia i przeciążenia. Z drugiej strony mamy bezprecedensowy dostęp do wiedzy, AI, kursów, trenerów i zaawansowanej medycyny. Mimo to globalne wskaźniki zdrowia nie

lider powinien być odporny i dostępny niezależnie od kosztów, co wzmacnia nawyk ignorowania sygnałów z ciała. Do tego dochodzi brak przestrzeni na refleksję i wypracowanych nawyków obserwacji siebie. Tymczasem ciało działa jak system wczesnego ostrzegania. Jeśli pojawia się powtarzalny sygnał – ból, bezsenność czy spadek energii – jest to informacja, której nie można bagatelizować. Ignorowanie tych sygnałów prowadzi do kumulacji przeciążenia i w konsekwencji do poważniejszych problemów zdrowotnych, które już trudno odwrócić prostymi działaniami.

Gdzie Pani zdaniem przebiega granica między odpowiedzialnością za wyniki a dbaniem o siebie?

Ta granica nie jest dana raz na zawsze – ona wymaga ciągłej uważności i aktualizowania w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się lider. Kluczowe jest tu zadanie sobie bardzo konkretnego pytania: czy mam dziś realne zasoby, aby wziąć na siebie kolejne zobowiązanie? W praktyce oznacza

to umiejętność stawiania granic i mówienia „nie” lub „nie teraz”, nawet jeśli projekt jest atrakcyjny czy ważny biznesowo. Problem polega na tym, że przez lata menedżerowie byli nagradzani za to, że zawsze dadzą radę. Granica pojawia się dokładnie w tym miejscu, w którym lider zaczyna słuchać swojego ciała i uwzględniać je w decyzjach. Jeśli tego nie robi, to odpowiedzialność za wyniki zaczyna odbywać się kosztem zdrowia, a to w dłuższym okresie zawsze uderza również w efektywność organizacji.

Jakie znaczenie ma tu podejście holistyczne do zdrowia, którego jest Pani zwolenniczką?

Jest kluczowe, ponieważ pozwala wyjść poza uproszczone myślenie o zdrowiu jako jednym, wybranym

życia, czyli podejściu, w którym zdrowie i zdolność do funkcjonowania w dobrej formie przez wiele lat stają się zasobem – zarówno dla jednostki, jak i organizacji. Z perspektywy menedżerów oznacza to zmianę optyki: z krótkoterminowego „dowożenia” wyników na myślenie o własnej efektywności w długim okresie. Coraz więcej liderów zaczyna rozumieć, że ich kondycja fizyczna i psychiczna bezpośrednio wpływa na jakość decyzji, relacje z zespołem i zdolność do zarządzania w zmieniającym się środowisku. Ten trend buduje również większą świadomość odpowiedzialności – zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji. Firma może tworzyć warunki i wspierać profilaktykę, ale bez zaangażowania samego lidera nie będzie trwałej zmiany.

Ciało komunikuje się z nami nieustannie – poprzez drobne sygnały, takie jak: zmęczenie, spadek koncentracji, bóle, zaburzenia trawienia czy snu. Problem polega na tym, że często je ignorujemy, bo funkcjonujemy w trybie zadaniowym.

obszarze. Oznacza to spojrzenie na człowieka jak na system, w którym wszystkie elementy są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Jednocześnie nawet najlepsze warunki organizacyjne nie zrekompensują problemów zdrowotnych. Dlatego podejście holistyczne pozwala budować w organizacji trwałe rozwiązania, zamiast reagować punktowo na pojedyncze symptomy.

Coraz częściej mówi się o *longevity* i ekonomii długiego życia. Jak ten trend wpływa na świadomość menedżerów i podejście organizacji do zdrowia?

Potrzebujemy zaangażować się w nurcie *lifespan* czyli ekonomii długiego, zdrowego życia. Za 10–15 lat nawet 40 proc. kadry kierowniczej w Polsce będzie stanowić grupa osób powyżej 55. roku życia. Jeśli organizacje już dziś nie wbudują wellbeingowych rozwiązań w modele zarządzania, znacząca część kapitału ludzkiego wypadnie z rynku. Liczyć się będzie strategia utrzymania zdolności decyzyjnej i produktywności w 30-letnim horyzoncie kariery. A musimy mieć na uwadze łącznie aż czterech pokoleń w pracy. Relacje będą decydować o sukcesie. Mówimy dziś o ekonomii długiego

Lider jest więc punktem wyjścia w budowaniu zdrowej organizacji?

Odgrywa absolutnie fundamentalną rolę, ponieważ w największym stopniu kształtuje sposób funkcjonowania zespołu – nie tylko poprzez decyzje, ale przede wszystkim przez własne zachowania. Jeżeli funkcjonuje w przeciążeniu, ignoruje sygnały z ciała i pracuje kosztem zdrowia, to wysyła bardzo jasny komunikat: tak wygląda standard w tej organizacji. W efekcie zespół powiela ten model, co prowadzi do narastającego zmęczenia, spadku zaangażowania i większego ryzyka wypalenia. Natomiast lider, który świadomie zarządza sobą, buduje zupełnie inną jakość pracy. Tworzy przestrzeń do rozmowy, zauważa ludzi, reaguje na przeciążenie i potrafi zadawać proste, ale ważne pytania: „jak sobie radzisz?”. To właśnie od tej codziennej uważności zaczyna się zdrowa organizacja – nie od programów, lecz od postawy lidera.

Czy rola działu HR w budowaniu zdrowej organizacji jest równie znacząca?

Dział HR odgrywa rolę projektanta i integratora rozwiązań, które wspierają zdrowe funkcjonowanie organizacji, ale nie zastępuje lidera w jego codziennych

działaniach. Zadaniem HR-owców jest stworzenie ram, narzędzi i procesów, które pomagają liderom działać w sposób świadomy i spójny. W praktyce oznacza to odejście od myślenia o wellbeingu jako zestawie benefitów i przejście do projektowania środowiska pracy: od sposobu definiowania celów, przez zarządzanie obciążeniem, po jakość komunikacji i dostęp do profilaktyki zdrowotnej. Dział HR powinien również dostarczać danych i pokazywać biznesowe konsekwencje przeciążenia – tak aby temat zdrowia był podejmowany na poziomie zarządczym, a nie wyłącznie operacyjnym. Równie ważna jest rola edukacyjna. Dział HR może budować świadomość wśród liderów, wspierać ich w rozwijaniu uważności i umiejętności zarządzania energią, a także inicjować rozmowy, które w wielu organizacjach wciąż są odkładane. To właśnie połączenie systemu, danych i edukacji sprawia, że działania nie są jednorazowe, lecz prowadzą do trwałej zmiany.

Co Pani zdaniem najbardziej utrudnia zmianę podejścia firm do zdrowia liderów i pracowników?

Główną przeszkodą jest wciąż dominujące myślenie krótkoterminowe, skoncentrowane wyłącznie na wynikach. W takim modelu zdrowie pracowników bywa traktowane jako koszt, a nie inwestycja, którą można i trzeba zarządzać. Do tego dochodzi

przekonanie, że skoro organizacja oferuje benefity, to temat jest załatwiony, co w praktyce rzadko przekłada się na realną zmianę zachowań. Drugą barierą jest brak spójności na poziomie zarządczym. Z jednej strony mówi się o dobrostanie, z drugiej utrzymuje się model pracy oparty na przeciążeniu i presji czasu. Taka niespójność podważa wiarygodność działań i zniechęca pracowników.

Jakie zmiany są konieczne, aby organizacje mogły realnie wspierać zdrowie swoich ludzi?

Przyszłość organizacji dbających o zdrowie to odejście od działań wizerunkowych na rzecz spójnego, systemowego podejścia: zarządzanie zdolnością do funkcjonowania w wysokiej formie przez cały okres kariery. *Silver economy* nie jest abstrakcją – to już kapitał. Oznacza projektowanie pracy w sposób, który uwzględnia realne możliwości człowieka: jego energię, koncentrację, zdolność do regeneracji. W takich organizacjach zdrowie liderów i pracowników będzie traktowane jako warunek długofalowej efektywności, a nie temat zastępczy. Kluczowa stanie się spójność między deklaracjami a codzienną praktyką. To właśnie ona zdecyduje, czy organizacja rzeczywiście buduje środowisko sprzyjające zdrowiu, czy jedynie o nim mówi.

Dziękuję za rozmowę.
Anna Włodarczyk



WERONIKA ŁAWNICZAK

Założycielka i CEO Instytutu Zdrowia i Urody Holispace w Warszawie. Przez ponad 25 lat działała na styku biznesu, zarządzania i zdrowia. Doświadczenie zdobywała w sektorze infrastruktury i projektów strategicznych, które następnie przeniosiła do obszaru ochrony zdrowia i *longevity*. Promotorka ekonomii długiego życia, współautorka publikacji naukowej (PubMed). Praktyk biznesu na Uniwersytecie Łódzkim. Executive MBA w ochronie zdrowia. www.holispace.com