



**ODPORNOSC
PSYCHICZNA
LIDERÓW**

**ODPORNOSC LIDERÓW
TO SIŁA ORGANIZACJI**

Leaders Resilience Index'26 RAPORT

SPIS TREŚCI

O PROJEKCIE

1. Dlaczego projekt powstał?
2. Projekt odporności psychicznej w liczbach
3. Etapy projektu
4. Organizacje, które tworzą ten projekt razem z nami
5. Wypowiedzi, które współtworzą raport
6. Bez tych osób raport nie mógłby powstać

ODPORNÓŚĆ PSYCHICZNA I MODEL

7. Czym właściwie jest odporność psychiczna?
8. Jak powstał Model Odporności Psychicznej?
9. Perspektywa poznawcza
10. Perspektywa emocjonalna
11. Perspektywa adaptacyjna
12. Perspektywa społeczna
13. Podsumowanie Modelu Odporności Psychicznej
14. Jakie wyzwania definiują rolę lidera dziś?
15. Odporność lidera nie kończy się na liderze

BADANIE ODPORNÓŚCI PSYCHICZNEJ LIDERÓW

16. O narzędziu. Skala Odporności Psychicznej (SOP)
17. Płeć a odporność psychiczna
18. Odporność psychiczna a wiek
19. Rodzicielstwo a odporność psychiczna
20. Staż leaderski a odporność psychiczna
21. Odporność psychiczna liderów w 8 obszarach
22. Pewność siebie
23. Bezpieczeństwo psychologiczne
24. Radzenie sobie z niepowodzeniami
25. Utrzymywanie relacji
26. Nastawienie do stresu
27. Brak obaw perfekcjonistycznych
28. Rezyliencja
29. Wewnątrzsterowność
30. Podsumowanie: największe zasoby i potrzeby rozwojowe liderów

REKOMENDACJE DLA ORGANIZACJI

31. Budowanie odporności psychicznej liderów leży w interesie organizacji
32. Środowisko pracy
33. Relacje i wsparcie
34. Wiedza i samoświadomość
35. Kultura błędu i uczenia się



O PROJEKCIE

DLACZEGO POWSTAŁ PROJEKT?

Od liderów oczekujemy odporności, skutecznego działania pod presją, szybkiego podejmowania decyzji i prowadzenia zespołów przez zmiany. Ale za rzadko pytamy, **jak liderzy radzą sobie z obciążeniem, odpowiedzialnością i długotrwałym napięciem** i jak przekłada się to na zespół i całą organizację.

Punktem wyjścia do projektu były rozmowy z osobami zarządzającymi. Wyłaniał się z nich obraz liderów mierzących się m.in. z wypaleniem, depresją i potrzebą maskowania własnych trudności. Jednocześnie zauważyliśmy brak polskich danych pozwalających szerzej przyjrzeć się temu, z jakimi wyzwaniami w zakresie odporności psychicznej mierzy się kadra zarządzająca i jak można ją skutecznie wspierać.

Tak powstał projekt naukowo-biznesowy **Odporność Psychiczna Liderów**. Jego celem jest nie tylko poznanie poziomu i profilu odporności psychicznej osób zarządzających, lecz także przełożenie wyników badań na praktyczne rozwiązania dla liderów i organizacji.

AUTORKI PROJEKTU

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA LIDERÓW



Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Gorilla Job

Odpowiada za koncepcję merytoryczną, badania, narzędzia diagnostyczne, analizę danych, rozwiązania rozwojowe, prowadzenie wystąpień i szkoleń.



Małgorzata Rycak

Organizatorka wydarzeń, założycielka konferencji i społeczności Let's talk about IT

Odpowiada za rozwój partnerstw, współpracę z organizacjami, budowanie społeczności projektu i wspieranie networkingu, organizację wydarzeń.

PROJEKT ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ W LICZBACH

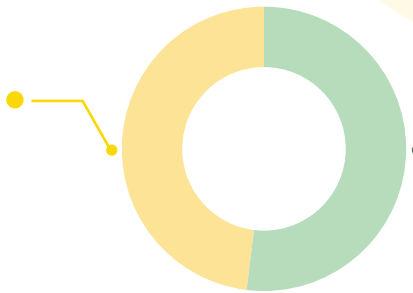
Zrealizowanie projektu naukowo-biznesowego na tak dużą skalę wymagało czasu, zaangażowania ekspertów i wsparcia organizacji. Najważniejsze liczby projektu:

**696**

liderów
wzięło udział
w badaniu

**330**

kobiet
(48,0%)

**358**

mężczyzn
(52,0%)

**20**

miesięcy
realizacji projektu
(luty 2025 – wrzesień 2026)

**11**

organizacji
zaangażowanych w projekt

**14**

ekspertów podzieliło się
swoją wiedzą
i doświadczeniem

1 OŚRODEK NAUKOWY



**Pracownia Psychologii
Badań Biznesu**
Instytut Psychologii
Uniwersytet Gdański

9 ETAPÓW PROJEKTU

Od badań i stworzenia narzędzia
po wdrażanie wiedzy
psychologicznej do biznesu.



ETAPY PROJEKTU

Projekt Odporność Psychiczna Liderów łączy badania naukowe, praktykę i działania rozwojowe. Każdy etap przybliży nas do lepszego zrozumienia wyzwań liderów i skuteczniejszego wspierania ich w codziennym funkcjonowaniu.

CO JUŻ ZREALIZOWALIŚMY?

1

Badania

Przeprowadziliśmy pierwsze w Polsce badania odporności psychicznej kadry zarządzającej, gromadząc dane, które pozwalają lepiej zrozumieć rzeczywiste wyzwania współczesnego przywództwa.

2

Model i narzędzie

Opracowaliśmy we współpracy z Uniwersytetem Gdańskim 8-czynnikowy model odporności psychicznej oraz narzędzie diagnostyczne – Skalę Odporności Psychicznej, które umożliwia ocenę poziomu odporności psychicznej i stworzenie indywidualnego profilu wraz z rekomendacjami rozwojowymi.

3

Warsztaty eksperckie

Zorganizowaliśmy warsztaty eksperckie z liderami organizacji partnerskich, podczas których wspólnie analizowaliśmy wyniki badań i wypracowywaliśmy rekomendacje dotyczące budowania odporności psychicznej w organizacjach.

4

Leaders Resilience Index'26

Przygotowaliśmy raport Leaders Resilience Index'26 prezentujący wyniki badania oraz najważniejsze wnioski dotyczące odporności psychicznej współczesnych liderów.

CO JEST W TRAKCIE?

5

Badania: odporność psychiczna a neuroróżnorodność

Agnieszka Śladkowska i Kaja Wojciechowska realizują badania dotyczące zależności między odpornością psychiczną a neuroróżnorodnością.

6

Opracowanie norm dla populacji pracowników

Pracujemy nad opracowaniem norm dla Skali Odporności Psychicznej na populację pracowników.

7

Badania organizacji Skalą Odporności Psychicznej

Realizujemy badania liderów w ramach organizacji, przekazując informacje o profilu odporności psychicznej kadry zarządzającej oraz rekomendacje do dalszej pracy.

CO PRZED NAMI?

8

Działania rozwojowe

Planujemy webinary i szkolenia dla liderów z zakresu odporności psychicznej.

9

Badania całych organizacji

Będziemy dalej rozwijać badania w organizacjach, obejmując zarówno pracowników, jak i liderów, aby jeszcze lepiej odpowiadać na ich potrzeby.

ORGANIZACJE, KTÓRE TWORZĄ TEN PROJEKT RAZEM Z NAMI

Projekt Odporność Psychiczna Liderów powstał dzięki połączeniu zaangażowania organizacji reprezentujących różne branże, wielkości, doświadczenie, modele biznesowe i perspektywy na współczesne przywództwo.



dostawca usług telekomunikacyjnych i cyfrowych w Polsce



obsługa prawna branży IT



strategiczne systemy informatyczne dla administracji publicznej



spedycja działająca na rynku krajowym i międzynarodowym



edukacja wspierająca rozwój testerów i oprogramowania i specjalistów QA



wielobranżowy portal pracy rozwijający ideę transparentności



firma działająca na rynku prezentów w formie przeżyć i doświadczeń



elektryfikacja, automatyka, systemy napędowe oraz rozwiązania cyfrowe dla przemysłu



globalna grupa technologiczna działa m.in. w obszarach energetyki, usług cyfrowych i mobilności



sieć hoteli, angażująca się w projekty społeczne związane z integracją i aktywizacją zawodową



dostarcza rozwiązania płatnicze dla przedsiębiorców i wspiera rozwój usług związanych z obsługą płatności

Różne branże – wspólna troska o odporność psychiczną liderów.



technologie



energetyka



telekomunikacja



finanse i płatności



hotelarstwo



logistyka



rynek pracy i benefity

WYPOWIEDZI, KTÓRE WSPÓŁTWORZĄ TEN RAPORT

Do raportu dodaliśmy dwa uzupełniające się punkty widzenia: **komentarze ekspertów oraz głos wypracowany podczas warsztatów**. Dzięki temu rekomendacje w raporcie łączą wiedzę ekspercką z doświadczeniami i refleksjami osób, które na co dzień pracują z liderami i obserwują ich w działaniu.

1 Głos wypracowany podczas warsztatów

16 kwietnia 2026 r. zrealizowaliśmy warsztaty poświęcone odporności psychicznej kadry zarządzającej. Do wspólnej pracy zaprosiliśmy liderów oraz pracowników, którzy spojrzeli na wyniki badania z perspektywy własnych doświadczeń zawodowych.

Podczas spotkania uczestnicy analizowali i komentowali wyniki badania, zastanawiając się, co mogą one oznaczać w codziennym funkcjonowaniu liderów i organizacji. Wspólnie projektowali działania, które mogą wspierać odporność psychiczną kadry zarządzającej, zarówno po stronie organizacji, jak i samego lidera.



2 Dlaczego zaprosiliśmy również pracowników?

Perspektywa pracowników była dla nas równie ważna, co zdanie liderów. To oni obserwują swoich przełożonych w codziennym działaniu i mogą doświadczać konsekwencji ich sposobu reagowania na stres, trudności, niepowodzenia czy zmiany, ale również czerpać korzyści z ich odporności psychicznej.

Zależało nam także na różnorodności grupy pod względem wieku, doświadczeń zawodowych i sytuacji życiowej, aby spojrzeć na rolę lidera z możliwie różnych perspektyw.



3 Wspólny głos, nie indywidualna wypowiedź

Wnioski i propozycje prezentowane w raporcie jako „**Głos z warsztatów**” są efektem wspólnej pracy grupy. Nie przypisujemy ich poszczególnym osobom, ponieważ powstawały w rozmowie, w której jedna wypowiedź często rozwijała lub uruchamiała kolejną. Są efektem wiedzy, doświadczenia i zaangażowania wszystkich uczestników:

Tomasz Buczak, Karol Kapuściński, Krzysztof Kijas, Hanna Medyńska, Krzysztof Pawełek, Kinga Janusz, Paweł Smyk, Ireneusz Sas, Anna Wrzos, Magdalena Kapuścińska, Karolina Bożemska, Adrian Ezenta, Agnieszka Ezenta, Edyta Malicka, Małgorzata Rycak i Agnieszka Śladkowska.



KOMENTARZ EKSPERTA

W raporcie przedstawiamy podpisane komentarze eksperckie zaznaczone na żółto.

GŁOS Z WARSZTATÓW

Za to głos z warsztatów zaznaczony na zielono to wspólnie wypracowane pomysły liderów i pracowników.

BEZ TYCH OSÓB RAPORT NIE MÓGLBY POWSTAĆ

Eksperti ze świata nauki i biznesu podzielili się swoją wiedzą, doświadczeniem i czasem, wspierając projekt Odporność Psychiczna Liderów. Ich różnorodne perspektywy pozwalają spojrzeć na odporność psychiczną zarówno od strony psychologii, jak i wyzwań, z którymi liderzy mierzą się na co dzień w organizacjach.

Perspektywa naukowa i psychologiczna

Wiedza psychologiczna i perspektywa naukowa stanowią ważny punkt odniesienia w projekcie oraz interpretacji jego wyników.



mgr Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy
szkoleniowo-badawczej
Gorilla Job



dr Kaja Wojciechowska

Psycholog, ekspertka
z zaburzeń neurorozwojowych



dr Zdzisław Nieckarz

Kierownik Pracowni
Psychologii Badań Biznesu
Uniwersytet Gdański

Perspektywa biznesowa

Doświadczenie ekspertów reprezentujących różne branże, role i obszary odpowiedzialności pozwoliło skonfrontować założenia projektu z rzeczywistością organizacji i codziennymi wyzwaniami liderów.



**Paweł
Smyk**

Członek Zarządu
JCSS sp. z o.o.



**Karol
Kapuściński**

Chief Revenue Officer
No Fluff Jobs



**Krzysztof
Kijas**

Co-CEO
jakestowac.pl



**Tomasz
Buczak**

CIO i Członek Zarządu
Polskie ePłatności



**Sylwia
Kozak**

Country HR Director
Hitachi Energy in Poland



**Przemysław
Zakrzewski**

Head of Corporate
Technology Center
ABB



**Anita
Niedzielska**

Dyrektorka HR
Aplikacje Krytyczne



**Małgorzata
Rycak**

Organizatorka wydarzeń
Let's Talk About IT



**Ewa
Popowska**

Dyrektorka Jakości
Procesów Obsługi Klienta
Orange Polska



**Monika
Domino-Wolańczyk**

Adwokatka, współpracownica
kancelaria Apogado



**Joanna
Borucka**

CEO
Katalog Marzeń



ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA I MODEL

CZYM WŁAŚCIWIE JEST ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA?

Liderzy każdego dnia działają w środowisku, które nieustannie się zmienia. Pojawiają się nowe wyzwania, presja wyników, niepewność i oczekiwania wielu stron. W takich warunkach łatwo wpaść w przekonanie, że aby sobie radzić, trzeba być „twardym”, niewzruszonym i zawsze silnym. Tymczasem **odporność psychiczna to nie „bycie twardym”, ale coś zupełnie innego.**

Odporność psychiczna lidera to zdolność do skutecznego funkcjonowania mimo presji, stresu, zmian i niepowodzeń. Oznacza umiejętność radzenia sobie z trudnymi emocjami w sposób, który pozwala zachować jasność myślenia, podejmować dobre decyzje i kierować zespołem również w wymagających sytuacjach.



„Odporność psychiczna lidera to zdolność do skutecznego działania i podejmowania decyzji mimo odczuwanego napięcia czy stresu, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności dla zespołu.”

dr Kaja Wojciechowska

Psycholog, ekspertka z zaburzeń neurorozwojowych

W praktyce odporność psychiczna przejawia się w kilku kluczowych obszarach. To przede wszystkim **umiejętność adaptacji** – dostosowywania się do zmieniających się warunków, **zachowanie perspektywy** – oceny sytuacji mimo napięcia i emocji, oraz **skuteczne działanie** – podejmowanie decyzji i realizowanie zadań także wtedy, gdy warunki nie są idealne. Ważnym elementem jest również umiejętność powrotu do równowagi po niepowodzeniu, przeciążeniu czy kryzysie.

Odporność psychiczna nie polega na radzeniu sobie ze wszystkim samodzielnie, na udawaniu, że problemy nie istnieją, ani na byciu niewzruszonym. Nie jest to także cecha, którą albo się ma, albo nie. To obszar, nad którym można pracować i który można rozwijać, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i przy wsparciu organizacji.



„Żyjemy w świecie nieustannych zmian, presji kosztowej i walki o zasoby. Dlatego odporność psychiczna osoby zarządzającej zespołem jest kluczowa. Jeśli lider nie radzi sobie z presją, stres może być kaskadowany w dół i wpływać na jakość pracy zespołu oraz osiągnięte wyniki.”

Paweł Smyk

Członek Zarządu, JCSS sp. z o.o.

Odporność psychiczna to nie tylko korzyść dla samego lidera. Ma realny wpływ na zespół, atmosferę w organizacji i osiągnięte wyniki. W kolejnej części raportu przyjrzymy się bliżej, dlaczego odporność lidera jest tak ważna – zarówno dla niego samego, jak i dla całej organizacji.

JAK POWSTAŁ MODEL ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ?

8-czynnikowy model odporności psychicznej

Pracując z liderami, zauważyliśmy, że samo pojęcie **odporności psychicznej jest zbyt szerokie**, by łatwo przełożyć je na konkretne działania rozwojowe. Liderom trudno określić nie tylko, który obszar wymaga uwagi, ale również ocenić, w jakiej kondycji jest ich własna odporność psychiczna i z czego ta kondycja wynika.

Tak powstał **Model Odporności Psychicznej**, który pozwala spojrzeć na odporność nie jak na jedną, niezmienną cechę, ale jak na system kilku wzajemnie powiązanych obszarów. Każdy z nich może być **zasobem lub wymagać rozwoju**, a ich znaczenie i sposób funkcjonowania mogą zmieniać się pod wpływem sytuacji, doświadczeń i warunków, w których działa lider.

Dzięki modelowi zamiast pytać ogólnie: „**Czy jestem odporny psychicznie?**”, możemy zapytać: „**Co pomaga mi dobrze funkcjonować w trudnych sytuacjach, a który obszar potrzebuje dziś większego wsparcia?**”

W modelu znajdziesz osiem obszarów, które pozwalają spojrzeć na odporność psychiczną z czterech uzupełniających się perspektyw: poznawczej, emocjonalnej, adaptacyjnej oraz społecznej. Model pokazuje nie tylko, czy dana osoba potrafi poradzić sobie z trudnością, ale również jak myśli o sobie i swoim przełożeniu na świat, jak reaguje na stres, co robi w obliczu niepowodzenia lub zmiany oraz jak funkcjonuje w relacjach z innymi.

CZTERY PERSPEKTYWY ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ

1

POZNAWCZA

Pewność siebie • Wewnętrzsterowność

2

EMOCJONALNA

Nastawienie do stresu • Brak obaw perfekcjonistycznych

3

ADAPTACYJNA

Radzenie sobie z niepowodzeniami • Rezyliencja

4

SPOŁECZNA

Bezpieczeństwo psychologiczne • Utrzymywanie relacji

PERSPEKTYWA POZNAWCZA

Perspektywa poznawcza dotyczy tego, **jak człowiek postrzega siebie oraz własny wpływ na rzeczywistość**. Ma znaczenie szczególnie wtedy, gdy trzeba podejmować decyzje, mierzyć się z trudnościami lub działać mimo niepewności. Obejmuje pytania:

„Czy wierzę w siebie?”

„Czy wierzę, że moje działania mają wpływ?”.



Pewność siebie

Co oznacza?

Pewność siebie w modelu oznacza wiarę we własne możliwości, akceptację siebie oraz zdolność do zachowania zaufania do własnych kompetencji także wtedy, gdy pojawia się błąd, zwątpienie lub negatywna ocena ze strony innych.

Nie jest rozumiana jako przebojowość, dominacja czy ekstrawersja. Dotyczy przede wszystkim stabilności pozytywnego obrazu siebie i przekonania, że posiada się zasoby potrzebne do podejmowania działań i realizowania celów.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

Pozytywna percepcja siebie oraz przekonanie o własnej skuteczności mają wpływ na sposób, w jaki interpretujemy napotkane sytuacje, szczególnie te trudne, niepewne, z wysokim ryzykiem niepowodzenia lub które zakończyły się niepowodzeniem. Od 6 lat badamy pewność siebie i widzimy, jak przekłada się na komfort funkcjonowania liderów.



Wewnętrzsterowność

Co oznacza?

Wewnętrzsterowność oznacza przekonanie, że własne wybory i działania mają wpływ na przebieg zdarzeń i osiągnięte rezultaty. Wiąże się z poczuciem sprawczości i gotowością do podejmowania działania zamiast pozostawania w przekonaniu, że wszystko zależy od okoliczności lub innych osób.

Nie oznacza przekonania, że możemy kontrolować wszystko. Chodzi o umiejętność rozpoznania, na co naprawdę mamy wpływ.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

Badania organizacyjne pokazują, że wewnętrzny punkt kontroli wiąże się z korzystnymi rezultatami zawodowymi: pozytywnymi doświadczeniami związanymi z wykonywaniem zadań, relacjami społecznymi oraz większą motywacją do pracy. To oznacza, że wewnętrzsterowność działa ochronnie na radzenie sobie z trudnościami z jednej strony, a z drugiej wpływa na efektywność w roli zawodowej.

PERSPEKTYWA EMOCJONALNA

Perspektywa emocjonalna dotyczy tego, **jak człowiek funkcjonuje pod wpływem stresu, napięcia i presji związanej z oczekiwaniami**. Ma znaczenie szczególnie wtedy, gdy trzeba działać pod presją, mierzyć się z wysokimi oczekiwaniami lub zachować skuteczność mimo odczuwanego napięcia. Obejmuje pytania:

„Jak traktuję stres?”

„Jak reaguję, gdy mogę nie spełnić oczekiwań?”



Nastawienie do stresu

Co oznacza?

Sposób funkcjonowania człowieka w sytuacji stresu: od interpretacji napięcia i reakcji organizmu, przez wpływ stresu na skuteczność działania, aż po powrót do równowagi.

Nie oznacza braku sytuacji stresujących ani obojętności wobec nich.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

Stres nadal bywa błędnie postrzegany, jakby największym zagrożeniem było samo znalezienie się w trudnej sytuacji. Badania pokazują jednak, że znaczenie ma nie tylko natężenie stresu, ale przede wszystkim sposób, w jaki człowiek interpretuje to, co go spotyka, oraz reakcje swojego organizmu. Gdy stres jest postrzegany jako reakcja przygotowująca do poradzenia sobie z wymaganiami, może wręcz wspierać skuteczne działanie.



Brak perfekcjonistycznych obaw

Co oznacza?

Sposób funkcjonowania w sytuacjach, w których pojawia się ryzyko błędu, ocena innych lub możliwość niespełnienia własnych albo cudzych oczekiwań.

Nie oznacza braku ambicji, wysokich standardów ani dążenia do doskonałości.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

Perfekcjonizm przez lata traktowano przede wszystkim jako zjawisko negatywne i dysfunkcyjne. Współczesne badania pokazują jednak, że warto odróżnić wysokie standardy i dążenie do doskonałości od perfekcjonistycznych obaw związanych z lękiem przed błędem, oceną i niespełnieniem oczekiwań. To właśnie perfekcjonistyczne obawy mogą stanowić obciążenie dla odporności psychicznej.

PERSPEKTYWA ADAPTACYJNA

Perspektywa adaptacyjna dotyczy tego, **jak człowiek radzi sobie z niepowodzeniami oraz dostosowuje się do przeciwności i zmian**. Ma znaczenie szczególnie wtedy, gdy dotychczasowe sposoby działania przestają być skuteczne, pojawiają się niepowodzenia lub sytuacja wymaga elastycznego dostosowania się do zmiany. Obejmuje pytania:

„Jak wpływa na mnie porażka?”

„Czy potrafię dostosować się do zmian i wracać do równowagi po wyzwaniach?”



Radzenie sobie z niepowodzeniami

Co oznacza?

Radzenie sobie z niepowodzeniami oznacza zdolność do kontynuowania działania po porażce, wyciągania wniosków z doświadczenia oraz ochrony motywacji i obrazu siebie przed nadmiernym wpływem pojedynczego niepowodzenia.

Nie oznacza braku błędów i porażek ani niewrażliwości na ich skutki.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

W naszym modelu nie mogło zabraknąć radzenia sobie z niepowodzeniami, ponieważ to właśnie niepowodzenia są czynnikiem, który daje szansę na ujawnienie się odporności. Sytuacje, w których mimo podjętych działań nie osiągamy zamierzonego rezultatu są naturalnym elementem funkcjonowania zawodowego. W przypadku liderów ma to dodatkowe znaczenie, ponieważ ich sposób reagowania na błędy i porażki może wpływać również na gotowość zespołu do podejmowania inicjatywy i uczenia się.



Rezyliencja

Co oznacza?

Rezyliencja oznacza zdolność do adaptowania się do przeciwności i zmian. A także odzyskiwanie zasobów po trudnych doświadczeniach i przekonanie o posiadaniu tych zasobów do poradzenia sobie z tym, co przyniesie życie.

Nie oznacza, że w obliczu trudności efektywność człowieka nie może czasowo się obniżyć.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

Największym wyzwaniem, jakie wskazują nasi eksperci jest zmienność procesów, technologii, wymagań biznesowych, co umocniło nas w przekonaniu, że rezyliencja to element, który musi trafić do naszego modelu. Badania wskazują, że sposób, w jaki człowiek odpowiada na przeciwności i zmiany, ma istotne znaczenie dla jego funkcjonowania i dobrostanu. Jest jednym z kluczowych mechanizmów chroniących przed skutkami trudnych doświadczeń.

PERSPEKTYWA SPOŁECZNA

Perspektywa społeczna dotyczy **znaczenia otoczenia i relacji z innymi dla funkcjonowania człowieka**. Ma znaczenie szczególnie wtedy, gdy mierzymy się z trudnościami, potrzebujemy otwarcie mówić o problemach lub korzystać ze wsparcia innych osób. Obejmuje pytania:

„Czy moje otoczenie daje mi poczucie bezpieczeństwa?”

„Czy potrafię dbać o relacje także wtedy, gdy pojawiają się trudności?”



Bezpieczeństwo psychologiczne

Co oznacza?

Postrzeganie najbliższego otoczenia jako wspierającego i ułatwiającego efektywne funkcjonowanie oraz zaufanie do swoich decyzji i przekonanie, że poradzi sobie w trudnej i nieprzewidywalnej sytuacji. Nawet jeśli pojawiają się trudności to nie opuszcza nas nadzieja, że to tylko przejściowe problemy w drodze do celu.

Nie oznacza braku trudności ani funkcjonowania wyłącznie w sprzyjających warunkach.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

Bezpieczeństwo psychologiczne znalazło się w modelu, ponieważ przekonanie o wspierającym otoczeniu i bezpiecznych relacjach, tak samo jak zaufanie do siebie mogą działać jak zasób ochronny w trudnych sytuacjach. Ułatwiają korzystanie z pomocy innych, zmniejszają poczucie osamotnienia i wspierają radzenie sobie z obciążeniem.



Utrzymywanie relacji

Co oznacza?

Wybierając element związany z relacjami pominęliśmy samo nawiązywanie relacji, a skupiliśmy się na gotowości do rozmowy zamiast wycofania podczas konfliktu, zdolności do przyznania się do błędu i przeproszenia, wspierania innych w trudnych sytuacjach oraz rozmowę o ich problemach.

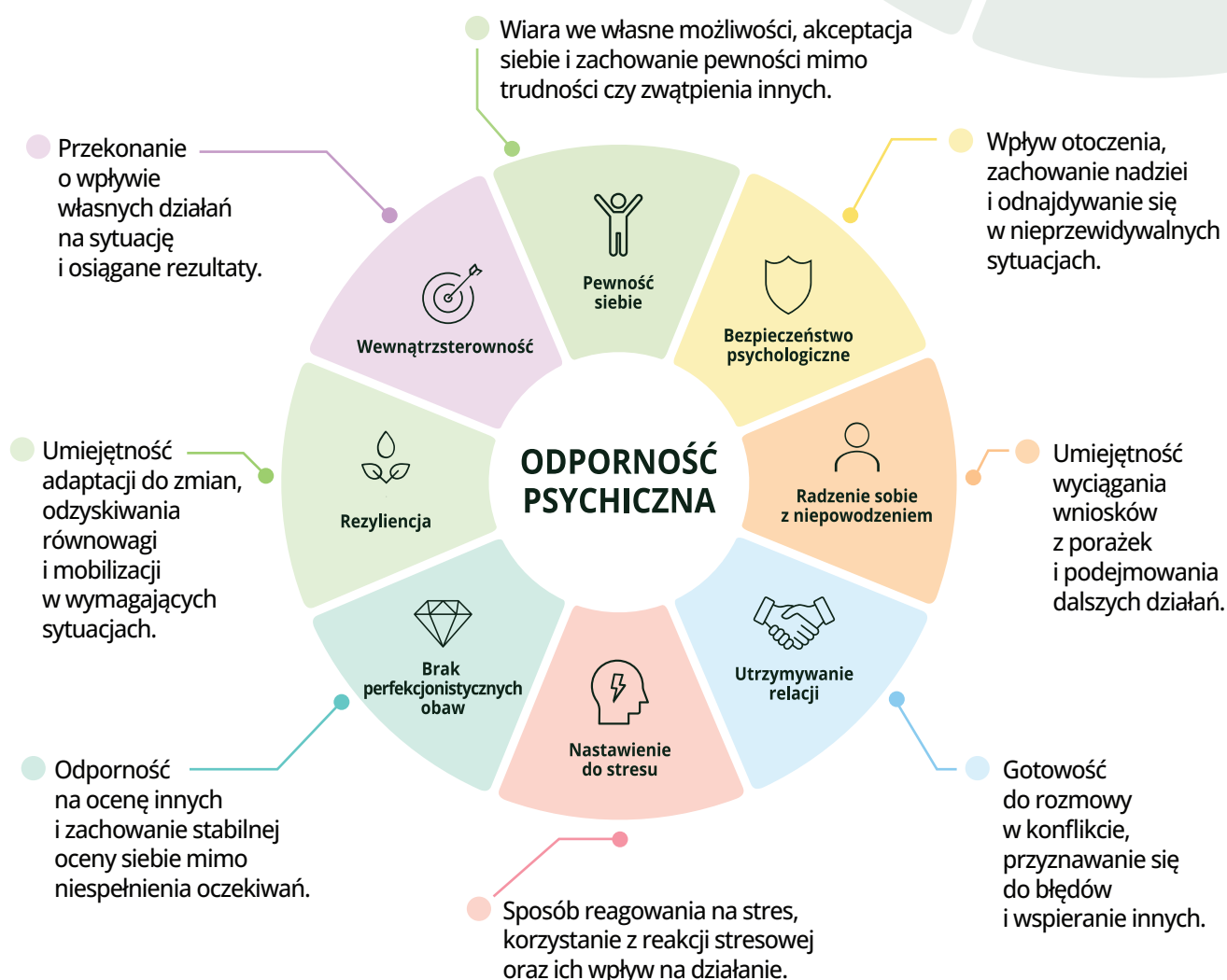
Nie oznacza łatwości nawiązywania kontaktów ani potrzeby posiadania wielu relacji.

Dlaczego ten obszar jest ważny dla odporności psychicznej?

Relacje są ważnym elementem odporności psychicznej, ponieważ tworzą sieć wsparcia, która działa ochronnie w trudnych momentach. Metaanaliza Holt-Lunstad i współpracowników (2010) wykazała, że silniejsze relacje społeczne wiązały się z o 50% większym prawdopodobieństwem przeżycia.

PODSUMOWANIE MODELU ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ

Osiem elementów modelu nie funkcjonuje w izolacji. Wzajemnie się uzupełniają i opisują różne mechanizmy uruchamiane w sytuacjach niepowodzenia, zmiany i przeciwności. Model pozwala spojrzeć na odporność dużo szerzej, dzięki czemu przestaje być postrzegana jako ogólna właściwość, a pozwala stworzyć profil osoby.



Rycina 1. Model Odporności Psychicznej – osiem obszarów



„Tworząc Model Odporności Psychicznej we współpracy z Pracownią Psychologii Badań Biznesu Uniwersytetu Gdańskiego, chcieliśmy, żeby każda badana osoba otrzymała praktyczną wiedzę o swoich zasobach i obszarach, które warto rozwijać. Z mojego doświadczenia to właśnie zrozumienie, nad czym konkretnie można pracować, jest najlepszą motywacją do dalszego rozwoju.”

mgr Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Gorilla Job

JAKIE WYZWANIA DEFINIUJĄ ROLĘ LIDERA DZIŚ?

Rola lidera wykracza dziś daleko poza zarządzanie zadaniami i realizację celów. Nasi eksperci zwracają uwagę na kilka kluczowych aspektów, które definiują rzeczywistość osób zarządzających: ciągłą zmianę, presję wyników, odpowiedzialność za ludzi oraz konieczność podejmowania decyzji w warunkach niepewności.



„W organizacjach zmiana stała się czymś permanentnym. Liderzy często nie mają czasu przyzwyczaić się do jednej sytuacji, a już muszą mierzyć się z kolejną. Do tego dochodzi presja wyników i KPI, oczekiwania przełożonych, ale również oczekiwania pracowników.”

Małgorzata Rycak

Organizatorka wydarzeń Let's Talk About IT



„Jednym z największych wyzwań dla liderów jest dziś połączenie złożoności i szybkości zmian z poczuciem, że jako menedżer muszę być perfekcyjna. W niepewnych czasach nie ma łatwych rozwiązań. Często dopiero w działaniu rozpoznajemy, co będzie najlepszą odpowiedzią na daną sytuację czy kryzys. Jeśli jednocześnie oczekujemy od siebie perfekcji i nieomyślności, bardzo łatwo się w tym pogubić.”

Joanna Borucka

CEO | Katalog Marzeń



„Skuteczne przywództwo nie opiera się już wyłącznie na wiedzy eksperckiej. Coraz większe znaczenie odgrywa budowanie zaufania, partnerski dialog oraz funkcjonowanie w warunkach ciągłej zmiany.”

Anita Niedzielska

Dyrektorka HR | Aplikacje Krytyczne



„Wyobrażam sobie lidera jak pilota samolotu w czasie turbulencji. Jego zadaniem nie jest sprawienie, żeby turbulencje zniknęły, ale utrzymanie kontroli, kierunku i możliwie dużej stabilności, tak aby zespół mógł dalej skutecznie działać i osiągać założone cele.”

Krzysztof Kijas

Co-CEO | jaktestowac.pl

Rola lidera ewoluuje – dziś, obok kompetencji merytorycznych, coraz większe znaczenie mają umiejętności miękkie, takie jak budowanie zaufania, radzenie sobie z trudnymi emocjami zespołu i podejmowanie decyzji w warunkach niepewności.

ODPORNOŚĆ LIDERA NIE KOŃCZY SIĘ NA LIDERZE

Sposób, w jaki lider reaguje na presję, zmianę i trudne sytuacje, nie pozostaje wyłącznie jego indywidualną sprawą. Lider jest dla zespołu ważnym punktem odniesienia, a jego reakcje wpływają na poczucie bezpieczeństwa, sposób podejmowania decyzji i funkcjonowanie pracowników w sytuacji niepewności.



„Lider jest jak papierek lakmusowy dla zespołu. W krytycznych momentach pracownicy patrzą na niego i obserwują, gdzie jesteśmy z emocjami. Świadomy lider potrafi rozpoznawać własne emocje i odpowiednio nimi zarządzać, wiedząc, że jego sposób reagowania wpływa również na zespół.”

Przemysław Zakrzewski

Head of Corporate Technology Center | ABB



„Lider, który potrafi zarządzać swoimi emocjami, daje poczucie bezpieczeństwa swoim ludziom. Wiedzą, że jest przewidywalny, potrafi podjąć decyzję i że mogą zwrócić się do niego z problemem.”

Ewa Popowska

Dyrektorka Jakości Procesów Obsługi Klienta | Orange Polska



„Lider pełni w zespole funkcję regulatora. To, jak interpretuje trudną sytuację i jak sobie z nią radzi, wpływa na sposób, w jaki zespół ją postrzega, oraz na jego poczucie sprawczości i skuteczności.”

Kaja Wojciechowska

Psycholog, ekspertka z zaburzeń neurorozwojowych



„Odporność psychiczna osoby zarządzającej zespołem jest kluczowa. Jeśli lider nie radzi sobie z presją, stres może być kaskadowany w dół i wpływać na jakość pracy zespołu oraz osiągnięte wyniki.”

Paweł Smyk

Członek Zarządu | JCSS sp. z o.o.

Trudno budować odporny psychicznie zespół bez odpornego lidera. To właśnie dlatego tak duże znaczenie ma, kto obejmuje rolę lidera, ale również co dzieje się później. Organizacja, która oczekuje od liderów stabilności, skuteczności i wspierania innych w trudnych sytuacjach, powinna jednocześnie tworzyć warunki do rozwijania kompetencji, które pozwalają im tę rolę dobrze pełnić.



BADANIE ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ LIDERÓW

O NARZĘDZIU

Skala Odporności Psychicznej (SOP) została stworzona, aby sprawdzić, jak człowiek funkcjonuje w ośmiu obszarach związanych z odpornością psychiczną – m.in. jak reaguje na stres i niepowodzenia, radzi sobie ze zmianami, postrzega własne możliwości i wpływ oraz funkcjonuje w relacjach z innymi.

Narzędzie zostało przygotowane zgodnie z procedurą psychometryczną. Jego konstrukcję rozpoczęliśmy od przeglądu literatury naukowej i istniejących skal psychologicznych. Następnie przygotowaliśmy szeroką pulę stwierdzeń i poddaliśmy je analizom statystycznym. Ostatecznie w SOP znalazły się **32 pozycje – po cztery dla każdego z ośmiu badanych obszarów**.

Czy SOP jest rzetelnym narzędziem?

Rzetelność mówi o tym, **czy narzędzie mierzy w sposób spójny**. Sprawdziliśmy ją dwukrotnie, na dwóch różnych próbach.

W pierwszym badaniu współczynniki rzetelności dla ośmiu obszarów SOP wynosiły **od 0,72 do 0,84**. W kolejnym badaniu, przeprowadzonym na **482 osobach**, uzyskaliśmy bardzo podobne **od 0,70 do 0,83**, a rzetelność całej 32-pozycyjnej skali wyniosła **0,94**.

W psychologii wartości od 0,70 są powszechnie uznawane za akceptowalne dla tego rodzaju skal. Uzyskane wyniki pokazują więc, że **SOP jest narzędziem o dobrej rzetelności, a cała skala charakteryzuje się bardzo wysoką spójnością**.

Czy SOP mierzy to, co ma mierzyć?

Sama rzetelność nie wystarczy. Sprawdziliśmy również trafność SOP, czyli to, czy wyniki skali można interpretować zgodnie z założeniami, dla których została stworzona.

Analizy statystyczne dostarczyły dowodów wspierających trafność badanych obszarów. Sprawdziliśmy również, czy wyniki SOP są powiązane z wynikami innych kwestionariuszy psychologicznych w sposób zgodny z wiedzą psychologiczną.

Porównaliśmy wyniki SOP z rezultatami uzyskanymi przez te same osoby w kwestionariuszach m.in. **KOSA oraz NEO-FFI**. Zaobserwowaliśmy liczne istotne statystycznie zależności o kierunku zgodnym z oczekiwaniami wynikającymi z wiedzy psychologicznej.



„Wyniki analiz pokazują, że Skala Odporności Psychicznej jest narzędziem rzetelnym i trafnym. Pozwala lepiej zrozumieć, co pomaga ludziom dobrze funkcjonować w wymagającym środowisku pracy, a co może im to utrudniać. Dzięki temu osoby wykonujące badanie poznają swoje mocne strony i obszary do rozwoju, a organizacje – na podstawie zbiorczych wyników – zyskują wiedzę o tym, co warto wzmacniać, aby ich liderzy lepiej radzili sobie z presją, zmianą i codziennymi wyzwaniami.”

dr Zdzisław Nieckarz

Kierownik Pracowni Psychologii Badań Biznesu Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański

PŁEĆ A ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Kobiety i mężczyźni nie różnią się istotnie ogólnym poziomem odporności psychicznej – także w poszczególnych grupach wiekowych różnice są niewielkie.

Analiza wyników badania pokazuje, że płeć sama w sobie nie determinuje poziomu odporności psychicznej liderów. Podobne średnie wyniki kobiet i mężczyzn obserwujemy zarówno w całej próbie, jak i w poszczególnych grupach wieku. Oznacza to, że wyzwania związane z presją, stresem czy niepewnością dotyczą liderów niezależnie od płci.

Różnice między kobietami i mężczyznami stają się widoczne dopiero wtedy, gdy przyjrzymy się poszczególnym obszarom odporności psychicznej. W naszym badaniu istotne statystycznie różnice pojawiły się w trzech z ośmiu obszarów.

Odporność psychiczna kobiet i mężczyzn w poszczególnych obszarach

obszar	Kobiety (% maksymalnego wyniku)	Mężczyźni (% maksymalnego wyniku)	Różnica (p.p.)	Istotna statystycznie
Pewność siebie	75,5%	78,6%	-3,1	tak *
Bezpieczeństwo psychologiczne	80,7%	80,4%	+0,3	nie
Radzenie sobie z niepowodzeniami	72,7%	75,2%	-2,5	nie
Utrzymywanie relacji	81,1%	77,2%	+3,9	tak **
Nastawienie do stresu	67,0%	69,3%	-2,2	nie
Brak obaw perfekcjonistycznych	63,3%	67,1%	-3,8	tak *
Rezyliencja	75,9%	78,3%	-2,4	nie
Wewnętrzsterowność	83,4%	83,2%	+0,3	nie
Wynik ogólny	75,0%	76,1%	-1,2	nie

Tabela 1. Odporność psychiczna kobiet i mężczyzn w poszczególnych obszarach



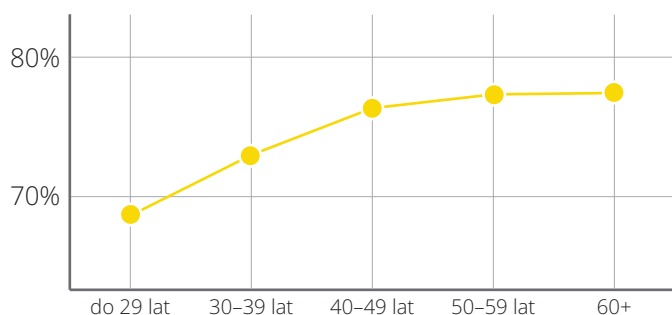
„Wokół odporności psychicznej kobiet i mężczyzn funkcjonuje wiele stereotypów. Tymczasem nasze wyniki pokazują, że ogólny poziom odporności psychicznej jest u obu płci niemal taki sam. Różnica nie polega więc na tym, że jedna płeć jest „bardziej odporna” od drugiej. To, co je różni, to rodzaj zasobów, z których korzystają: u kobiet to utrzymywanie relacji, u mężczyzn wyższa pewność siebie i mniejsze natężenie obaw perfekcjonistycznych.”

mgr Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Gorilla Job

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA A WIEK

Wraz z wiekiem rośnie ogólny poziom odporności psychicznej liderów. Największą dynamikę wzrostu obserwujemy do około 40 roku życia, a następnie wynik ogólny pozostaje na zbliżonym poziomie.



Rycina 2. Ogólny poziom odporności psychicznej liderów w grupach wiekowych

Stabilizacja wyniku ogólnego nie oznacza braku zmian.

Na pierwszy rzut oka po 40 roku życia zmiany wydają się niewielkie, jednak dopiero spojrzenie na poszczególne obszary odporności pokazuje, że ich przebieg nadal jest zróżnicowany, niektóre zasoby rosną, inne pozostają stabilne, a część zmienia kierunek.

Za stabilnie rosnącym wynikiem ogólnym kryją się różne kierunki zmian

Średnie wyniki poszczególnych obszarów (%) w grupach wiekowych

obszar	do 29 lat	30-39 lat	40-49 lat	50-59 lat	60+
Pewność siebie**	66,2%	72,4%	78,4%	79,9%	79,3%
Bezpieczeństwo psychologiczne**	70,6%	77,2%	81,9%	82,4%	80,5%
Radzenie sobie z niepowodzeniami**	64,7%	68,6%	75,2%	76,9%	79,1%
Utrzymywanie relacji	76,5%	78,1%	78,5%	81,8%	77,3%
Nastawienie do stresu	62,6%	67,6%	68,4%	68,4%	73,0%
Brak obaw perfekcjonistycznych*	57,6%	62,1%	66,2%	66,3%	69,8%
Rezyliencja	72,4%	76,4%	77,0%	78,2%	80,2%
Wewnątrzsterowność*	77,4%	80,9%	84,5%	84,9%	80,5%

Tabela 2. Średnie wyniki poszczególnych obszarów odporności psychicznej w grupach wiekowych



„Szczególnej uważności ze strony organizacji wymagają młodzi liderzy, zwłaszcza gdy mierzą się z trudnymi sytuacjami i okresami większej presji. Niższe wyniki w radzeniu sobie z niepowodzeniami, nastawieniu do stresu i obawach perfekcjonistycznych mogą wpływać nie tylko na sposób, w jaki sami radzą sobie z wyzwaniami, ale również na podejmowane decyzje i funkcjonowanie zespołu. Wsparcie młodych liderów leży więc w interesie całej organizacji.”

mgr Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Gorilla Job

RODZICIELSTWO A ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Samo rodzicielstwo nie różnicuje ogólnego poziomu odporności psychicznej liderów. Różnice statystycznie istotne pojawiają się jednak w wybranych obszarach i dotyczą mężczyzn.

Wśród kobiet wyniki osób posiadających dzieci są w pięciu obszarach wyższe, a w trzech niższe niż bezdzietnych. Nie stwierdzono jednak istotnych statystycznie różnic ani w ogólnym wyniku odporności psychicznej, ani w żadnym z ośmiu badanych obszarów

obszar	mają dzieci	nie mają dzieci	różnica
Pewność siebie	76,8%	72,5%	+4,2 p.p.
Bezpieczeństwo psychologiczne	81,2%	79,2%	+2,0 p.p.
Radzenie sobie z niepowodzeniami	73,7%	70,7%	+3,0 p.p.
Utrzymywanie relacji	81,4%	80,1%	+1,4 p.p.
Nastawienie do stresu	67,1%	67,8%	-0,8 p.p.
Brak obaw perfekcjonistycznych	63,4%	63,0%	+0,4 p.p.
Rezyliencja	75,5%	76,5%	-1,0 p.p.
Wewnątrzsterowność	83,3%	83,5%	-0,2 p.p.
Wynik ogólny	75,3%	74,2%	+1,1 p.p.

Tabela 3. Odporność psychiczna kobiet w zależności od rodzicielstwa

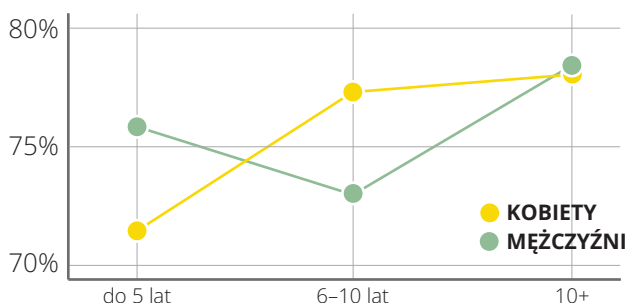
Inny obraz obserwujemy wśród mężczyzn. Ojcowie osiągają wyższe wyniki w kilku obszarach, przy czym trzy różnice są istotne statystycznie: w pewności siebie, radzeniu sobie z niepowodzeniami oraz wewnątrzsterowności. Jednocześnie różnica w ogólnym poziomie odporności psychicznej nie jest istotna statystycznie.

obszar	mają dzieci	nie mają dzieci	różnica
Pewność siebie*	79,9%	74,6%	+5,3 p.p.
Bezpieczeństwo psychologiczne	81,4%	77,8%	+3,6 p.p.
Radzenie sobie z niepowodzeniami*	76,6%	71,0%	+5,6 p.p.
Utrzymywanie relacji	77,1%	76,7%	+0,4 p.p.
Nastawienie do stresu	70,0%	68,8%	+1,2 p.p.
Brak obaw perfekcjonistycznych	67,2%	68,3%	-1,1 p.p.
Rezyliencja	79,0%	77,5%	+1,5 p.p.
Wewnątrzsterowność**	84,9%	77,8%	+7,1 p.p.
Wynik ogólny	77,0%	74,1%	+3,0 p.p.

Tabela 4. Odporność psychiczna mężczyzn w zależności od rodzicielstwa

STAŻ LIDERSKI A ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Kobiety i mężczyźni rozpoczynają swoją drogę leaderską z różnym poziomem odporności psychicznej. Wraz ze stażem różnica ta jednak zanika. Po ponad 10 latach doświadczenia ich wyniki są niemal identyczne.



Rycina 3. Ogólny poziom odporności psychicznej kobiet i mężczyzn a staż leaderski

Wśród kobiet wraz ze stażem leaderskim obserwujemy wzrost ogólnego poziomu odporności psychicznej z **71,5%** przy stażu do 5 lat do **78,1%** wśród osób z ponad 10-letnim doświadczeniem.

U mężczyzn zależność ma nieregularny przebieg. Po początkowym spadku z **75,9%** do **73,0%** w grupie 6-10 lat wynik ponownie rośnie i wśród liderów z ponad 10-letnim stażem wynosi **78,5%**.

obszar	do 5 lat	6-10 lat	10+	do 5 lat	6-10 lat	10+
Pewność siebie	70,8%	76,8%	80,3%	77,3%	76,1%	81,2%
Bezpieczeństwo psychologiczne	76,7%	84,1%	83,7%	79,2%	78,0%	83,8%
Radzenie sobie z niepowodzeniami	68,6%	75,6%	77,3%	73,9%	70,4%	79,1%
Nastawienie do stresu	62,8%	70,1%	70,7%			
Brak obaw perfekcjonistycznych	59,1%	66,5%	67,2%			
Rezyliencja	72,8%	79,0%	79,3%			

Tabela 5. Odporność psychiczna kobiet i mężczyzn a staż leaderski

U kobiet wraz ze stażem leaderskim wzrastają wyniki w większości obszarów. Istotnie statystycznie zależności ze stażem leaderskim występują w 6 z 8 badanych obszarów.

Nie stwierdzono istotnej zależności dla utrzymywania relacji i wewnątrzsterowności.

U mężczyzn zmiany dotyczą wybranych obszarów

Istotnie statystycznie zależności ze stażem leaderskim występują w 3 z 8 badanych obszarów.

Istotna statystycznie jest również zależność dla wyniku ogólnego, mimo że jego przebieg nie jest liniowy.



„Wyniki pokazują dwa ważne zjawiska. Po pierwsze, u mężczyzn widzimy wyraźny spadek, zamiast spodziewanego wzrostu odporności psychicznej między 6. a 10. rokiem stażu leaderskiego – z 75,9% do 73,0%.

Po drugie, kobiety wraz ze zdobywaniem doświadczenia leaderskiego zwiększają swój ogólny wynik odporności psychicznej aż o 7 punktów procentowych – z 71,5% do 78,1%. Największy postęp obserwujemy w obszarze pewności siebie, której wynik wzrasta aż o 10 punktów procentowych – z 70,8% do 80,3%.”

mgr Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Gorilla Job

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA LIDERÓW W 8 OBSZARACH

Odporność psychiczna liderów nie jest jednorodna. Wyniki pokazują wyraźne różnice pomiędzy ośmioma badanymi obszarami. Niektóre stanowią zasób większości liderów, inne natomiast w dużej mierze wymagają wsparcia i rozwoju.

Najsilniejsze obszary: wewnątrzsterowność u 60% badanych stanowi mocną stronę, a bezpieczeństwo psychologiczne u 45%.

Największe potrzeby rozwojowe: brak obaw perfekcjonistycznych wymaga interwencji u 54% liderów, a nastawienie do stresu u 40%.

obszar	wymaga interwencji	wynik pośredni	obszar mocny
Brak obaw perfekcjonistycznych	54%	31%	15%
Nastawienie do stresu	40%	39%	21%
Pewność siebie	37%	27%	36%
Radzenie sobie z niepowodzeniami	36%	29%	35%
Utrzymywanie relacji	31%	33%	36%
Rezyliencja	28%	37%	35%
Bezpieczeństwo psychologiczne	21%	34%	45%
Wewnątrzsterowność	9%	31%	60%

Tabela 6. Odporność psychiczna liderów w ośmiu badanych obszarach

Odporność to nie jeden wynik, tylko profil zasobów

Tak samo jak w raportach indywidualnych pokazujemy złożoność odporności psychicznej, tak w raporcie zbiorczym chcemy zwrócić uwagę na to, że ci sami liderzy, którzy dobrze radzą sobie w jednym obszarze, mogą jednocześnie potrzebować wsparcia w innym.

Na kolejnych stronach przyglądamy się każdemu z ośmiu obszarów osobno. Nie skupiamy się jedynie na wyniku ogólnym, ale pokazujemy również, które jego elementy stanowią zasoby liderów, a które częściej okazują się obszarami do rozwoju.

PEWNOŚĆ SIEBIE

Pewność siebie opisuje sposób, w jaki lider postrzega własne możliwości i skuteczność działania. Wyniki pokazują, że wiara w możliwość osiągnięcia celów nie zawsze idzie w parze z równie konstruktywnym podejściem do popełnianych błędów.

Jak wypadają liderzy?

37% wymaga interwencji | 27% wynik pośredni | 36% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Obwinianie się i negatywna ocena siebie po błędzie	26%	Umiejętność oddzielania błędu od oceny siebie	48%
Wątpienie w możliwość realizacji celu	8%	Wiara w możliwość realizacji celu	81%
Trudność w lubieniu i akceptowaniu siebie	10%	Akceptacja siebie	77%
Utrata wiary w siebie pod wpływem wątpliwości innych	18%	Zachowanie wiary w siebie mimo wątpliwości innych	65%

Tabela 7. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze pewności siebie

Błąd silniej uderza w samoocenę niż w gotowość do działania

Liderzy wysoko oceniają swoją zdolność do realizacji celów: dla 81% wiara w możliwość osiągnięcia celu jest zasobem. Największa potrzeba rozwojowa pojawia się jednak po popełnieniu błędu. U 26% liderów wiąże się on z obwinianiem się i negatywną oceną siebie, podczas gdy 48% potrafi oddzielić błąd od oceny własnej osoby.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

Po błędzie oddzielać ocenę decyzji od oceny siebie jako lidera. Zamiast zatrzymywać się na myśli „zawaliłem”, przeanalizować: co zrobiłem dobrze, co dziś zrobiłbym inaczej i czego nauczyła mnie ta sytuacja. W trudniejszych momentach korzystać również z perspektywy mentora lub innych liderów, zamiast pozostawać wyłącznie z własną oceną sytuacji.

BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE

Bezpieczeństwo psychologiczne opisuje gotowość lidera do działania w sytuacjach niepewności oraz otwartość na informacje, wsparcie i perspektywę innych osób. Wyniki pokazują, że jest to jeden z silniejszych obszarów odporności psychicznej liderów.

Jak wypadają liderzy?

21% wymaga interwencji | 34% wynik pośredni | 45% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Wątpienie w trafność własnych decyzji	7%	Zaufanie do własnych decyzji	77%
Utrata nadziei w trudnych chwilach	9%	Wiara w pozytywny rozwój sytuacji	71%
Otoczenie utrudniające dobre funkcjonowanie	8%	Wspierające otoczenie sprzyjające efektywnemu funkcjonowaniu	70%
Trudność w radzeniu sobie w nieprzewidywalnych sytuacjach	5%	Radzenie sobie w trudnych i nieprzewidywanych sytuacjach	82%

Tabela 8. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze bezpieczeństwa psychologicznego

Niepewność nie odbiera liderom skuteczności

Najsilniejszym elementem tego obszaru jest skuteczne działanie w sytuacjach nieprzewidywalnych. Dla 82% liderów stanowi ono mocną stronę, a tylko u 5% wymaga interwencji. Jednocześnie 70% wskazuje na wspierające otoczenie sprzyjające efektywnemu funkcjonowaniu. Wyniki pokazują obraz liderów, którzy w większości potrafią zachować sprawczość również wtedy, gdy sytuacja staje się trudna lub nieprzewidywalna.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

Świadomie zapraszać do wyrażania opinii i korzystać z doświadczeń innych liderów. Wracać do decyzji, które okazały się trafne, aby wzmacniać zaufanie do własnych wyborów. Przypominać sobie sytuacje, które początkowo wyglądały źle, ale ostatecznie zakończyły się pozytywnie. Pamiętać również, że życie zawodowe i prywatne przenikają się, a jakość relacji i wsparcia poza pracą wpływa na zasoby, z których korzystamy w roli lidera.

RADZENIE SOBIE Z NIEPOWODZENIAMI

Radzenie sobie z niepowodzeniami opisuje sposób, w jaki lider reaguje na porażkę, odzyskuje gotowość do dalszego działania i wykorzystuje trudne doświadczenia jako źródło uczenia się.

Jak wypadają liderzy?

36% wymaga interwencji | 29% wynik pośredni | 35% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Utrata motywacji i trudność w dalszym działaniu po porażce	10%	Wyciąganie wniosków z porażki i podejmowanie dalszego działania	74%
Zniechęcenie się do działania po porażce	11%	Traktowanie porażki jako okazji do nauki	66%
Trudność w zachowaniu pozytywnego nastawienia po niepowodzeniu	17%	Zachowanie pozytywnego nastawienia po niepowodzeniu	61%
Obniżenie samooceny pod wpływem porażki	25%	Oddzielanie niepowodzenia od samooceny	47%

Tabela 9. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze radzenia sobie z niepowodzeniami

Trudniej oddzielić porażkę od oceny siebie

74% liderów potrafi wyciągać wnioski z porażki i podejmować dalsze działanie, a 66% traktuje porażkę jako okazję do nauki. Największą trudnością okazało się przenoszenie oceny z niepowodzenia na sposób myślenia o sobie. Aż u 25% liderów porażka wiąże się z obniżeniem samooceny. Oznacza to, że liderowi może być łatwiej ruszyć dalej z działaniem niż ochronić obraz siebie po niepowodzeniu.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

Po niepowodzeniu zrobić krótką analizę zamiast szukać winnego: co się wydarzyło, na co mieliśmy wpływ, czego nie mogliśmy przewidzieć, czego się nauczyliśmy i co zrobimy inaczej następnym razem. Taką rozmowę warto prowadzić również z zespołem, żeby błąd kończył się zmianą sposobu działania, a nie tylko oceną tego, co poszło źle.

UTRZYMYWANIE RELACJI

Utrzymywanie relacji opisuje sposób funkcjonowania lidera w relacjach z innymi, szczególnie w sytuacjach wymagających wsparcia, rozmowy o trudnościach, przyznania się do błędu lub zmierzenia się z konfliktem.

Jak wypadają liderzy?

31% wymaga interwencji | 33% wynik pośredni | 36% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Milczenie lub wycofanie w sytuacji konfliktu	21%	Podejmowanie rozmowy w sytuacji konfliktu	54%
Trudność w przyznawaniu się do błędu i przeproszaniu	11%	Łatwość przyznawania się do błędu i przeproszania	73%
Trudność we wspieraniu innych w wymagających sytuacjach	5%	Gotowość do wspierania innych w trudnych sytuacjach	87%
Unikanie rozmów o problemach i trudnościach	12%	Otwartość na rozmowę o problemach i trudnościach	67%

Tabela 10. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze utrzymywania relacji

Łatwiej wspierać innych niż podejmować rozmowę w konflikcie

Gotowość do wspierania innych w trudnych sytuacjach jest zasobem aż 87% liderów i jest to jednocześnie najsilniejszy pojedynczy zasób spośród wszystkich 32 badanych elementów. Znacznie większym wyzwaniem okazuje się sytuacja konfliktowa. 21% liderów reaguje w niej milczeniem lub wycofaniem.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

Budować wokół siebie relacje, w których można rozmawiać nie tylko o sukcesach, ale również o trudnościach, błędach i wątpliwościach. Może to być mentor, inny lider lub stała grupa osób pełniących podobne role. Warto, żeby networking nie kończył się na wymianie kontaktów, ale dawał przestrzeń do rzeczywistej wymiany doświadczeń i szukania rozwiązań.

NASTAWIENIE DO STRESU

Nastawienie do stresu opisuje nie tylko reakcję lidera na obciążenie, ale również sposób interpretowania stresu i własnej reakcji stresowej. To jeden z obszarów, w których potrzeby rozwojowe liderów są najbardziej widoczne.

Jak wypadają liderzy?

40% wymaga interwencji | 39% wynik pośredni | 21% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Dłgie odczuwanie negatywnych skutków stresu	30%	Szybki powrót do równowagi po stresujących sytuacjach	39%
Przytłoczenie stresem utrudniające podjęcie działania	16%	Wykorzystywanie stresu do efektywnego działania	56%
Wątpienie w siebie pod wpływem stresu	14%	Interpretowanie stresu jako sygnału zaangażowania i gotowości	53%
Reakcja stresowa utrudniająca osiągnięcie celu	19%	Traktowanie reakcji stresowej jako przygotowania do wyzwania	49%

Tabela 11. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze nastawienia do stresu

Największym wyzwaniem jest powrót do równowagi

Ponad połowa liderów potrafi wykorzystywać stres do efektywnego działania oraz interpretować go jako sygnał zaangażowania i gotowości. Jednocześnie 30% liderów długo odczuwa negatywne skutki stresujących sytuacji, a szybki powrót do równowagi jest zasobem 39% badanych. To sugeruje, że trudność nie musi pojawiać się w samym momencie działania pod presją, tylko później, gdy potrzebujemy odzyskać równowagę.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

Nie czekać z regeneracją do momentu całkowitego wyczerpania. Po okresach dużej presji świadomie planować czas na odzyskanie zasobów i obserwować, co rzeczywiście pomaga obniżyć napięcie. Rozpoznawać własne sygnały przeciążenia i reagować na nie wcześniej, zamiast traktować długotrwałe napięcie jako naturalny koszt roli lidera.

BRAK OBAW PERFEKCJONISTYCZNYCH

Brak obaw perfekcjonistycznych opisuje zdolność do działania bez nadmiernej koncentracji na ocenie innych oraz bez uzależniania własnej wartości od jakości wykonania zadania. To obszar, w którym potrzeby rozwojowe liderów są największe.

Jak wypadają liderzy?

54% wymaga interwencji | 31% wynik pośredni | 15% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Obawa o spełnienie oczekiwań innych	41%	Niezależność od oczekiwań innych podczas działania	30%
Koncentracja na tym, jak zadanie zostanie odebrane przez innych	28%	Skupienie na własnych standardach podczas realizacji zadań	46%
Stres związany z ocenianiem pracy przez innych	20%	Spokój wobec oceny własnej pracy przez innych	53%
Negatywna ocena siebie po niespełnieniu własnych oczekiwań	20%	Oddzielanie jakości wykonania zadania od oceny siebie	50%

Tabela 12. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze braku obaw perfekcjonistycznych

Najsilniejsza jest obawa o spełnienie oczekiwań innych

41% liderów podczas podejmowania działania obawia się, czy spełni ono oczekiwania innych. Niezależność od tych oczekiwań jest zasobem jedynie 30% badanych. To największa pojedyncza potrzeba rozwojowa spośród wszystkich 32 analizowanych elementów. Oznacza to, że ocena innych staje się dla sporej części liderów istotnym punktem odniesienia podczas działania i podejmowania decyzji.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

Przed ważnym zadaniem określić, po czym sam uzna je za dobrze wykonane, zamiast opierać ocenę wyłącznie na reakcjach innych. Oddzielać informację zwrotną dotyczącą efektu pracy od oceny siebie jako lidera. Nie każda krytyczna opinia oznacza błąd i nie każde niespełnienie cudzych oczekiwań oznacza porażkę.

REZYLIENCJA

Rezyliencja opisuje zdolność do adaptowania się do trudnych sytuacji, odzyskiwania sił po obciążeniu oraz korzystania z własnych zasobów w obliczu poważnych trudności i zmian.

Jak wypadają liderzy?

28% wymaga interwencji | 37% wynik pośredni | 35% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Przytłoczenie i trudność w podjęciu działania w wymagających sytuacjach	12%	Szukanie nowych sposobów działania w trudnych sytuacjach	70%
Długie wyczerpanie i trudność w powrocie do równowagi	18%	Szybkie odzyskiwanie sił po trudnościach	54%
Brak wiary w możliwość przezwyciężenia poważnych trudności	3%	Wiara we własne zasoby w obliczu poważnych trudności	83%
Lęk przed nadchodzącymi zmianami	14%	Ciekawość wobec nadchodzących zmian	60%

Tabela 13. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze rezyliencji

Wiara we własne zasoby jest silna, trudniejsza może być regeneracja

83% liderów wierzy we własne zasoby w obliczu poważnych trudności, a jedynie 3% wskazuje na brak wiary w możliwość ich przezwyciężenia. Większym wyzwaniem jest odzyskiwanie sił. 18% badanych doświadcza długiego wyczerpania i trudności w powrocie do równowagi po wyzwaniach. Oznacza to, że przekonanie „poradzę sobie” nie zawsze idzie w parze z szybkim odzyskaniem zasobów po okresie obciążenia.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

W sytuacji zmiany najpierw zadbać o własne rozumienie sytuacji: po co zmiana jest wprowadzana, czego dotyczy, na co lider ma wpływ i czego jeszcze nie wiadomo. Korzystać również z doświadczeń wcześniejszych zmian: co wtedy pomogło się dostosować, a co nie zadziałało. Dopiero z tak uporządkowaną perspektywą prowadzić przez zmianę zespół.

WEWNĄTRZSTEROWNOŚĆ

Wewnątrzsterowność opisuje, w jakim stopniu lider ma poczucie, że poprzez własne decyzje i działania może wpływać na przebieg zdarzeń i osiągnięte rezultaty. Wysoki poziom sprzyja koncentrowaniu się na tym, co można zrobić w danej sytuacji, zamiast skupianiu uwagi przede wszystkim na ograniczeniach i czynnikach zewnętrznych.

Jak wypadają liderzy?

9% wymaga interwencji | 31% wynik pośredni | 60% obszar mocny

Co kryje się za wynikiem?

potrzeba rozwojowa	%	zasób	%
Bezradność, gdy coś idzie nie tak	3%	Poczucie wpływu, gdy coś idzie nie tak	79%
Przypisywanie wyniku sytuacji zewnętrznym okolicznościom	6%	Przekonanie o wpływie własnych działań na wynik sytuacji	72%
Bierne oczekiwanie na rozwój sytuacji	3%	Aktywne dążenie do rozwiązania problemu	86%
Przekonanie, że przyszłość zależy od przypadku i działań innych	4%	Przekonanie o wpływie własnych wyborów i działań na przyszłość	80%

Tabela 14. Zasoby i potrzeby rozwojowe liderów w obszarze wewnątrzsterowności

Liderzy mają silne poczucie wpływu i aktywnie szukają rozwiązań

Aktywne dążenie do rozwiązania problemu jest zasobem 86% liderów, a 80% ma przekonanie o wpływie własnych wyborów i działań na przyszłość. Jednocześnie tylko 3% badanych reaguje bezradnością, gdy coś idzie nie tak, a taki sam odsetek biernie oczekuje na rozwój sytuacji. Wewnątrzsterowność jest tym samym najsilniejszym spośród ośmiu badanych obszarów.

GŁOS Z WARSZTATÓW

„Co może zrobić dla siebie lider?”

W trudnej sytuacji rozdzielić trzy rzeczy: na co mam wpływ, na co mogę próbować wpłynąć i czego nie mogę zmienić. Następnie skupić działanie na pierwszych dwóch obszarach i określić najbliższy możliwy krok. To pozwala nie tracić energii na elementy pozostające poza kontrolą, bez rezygnowania z odpowiedzialności za własne decyzje.

PODSUMOWANIE: NAJWIĘKSZE ZASOBY I POTRZEBY ROZWOJOWE LIDERÓW

Po przyjrzeniu się ośmiu obszarom osobno zestawiamy pięć najsilniejszych zasobów badanych liderów oraz pięć najczęściej występujących potrzeb rozwojowych.

5 największych zasobów	%	5 największych potrzeb rozwojowych	%
Wsparcie innych	87%	Oczekiwania innych	41%
Szukanie rozwiązań	86%	Długie skutki stresu	30%
Wiara w siebie	83%	Ocena innych	28%
Działanie w niepewności	82%	Obwinianie się po błędzie	26%
Realizacja celów	81%	Samoocena po porażce	25%

Tabela 15. Największe zasoby i potrzeby rozwojowe badanych liderów

W skrócie:

ZASOBY

Działam Rozwiązuję Poradzę sobie Mam zasoby Osiągnę cel

POTRZEBY ROZWOJOWE

Co pomyślą inni? Długo odczuwam stres Obwiniam się po błędzie Porażka wpływa na to, jak siebie oceniam

Najsilniejsze zasoby liderów dotyczą przede wszystkim sprawczości i działania. Największe potrzeby rozwojowe pojawiają się tam, gdzie w grę wchodzi ocena innych, stres, błąd i niepowodzenie.

CO NAS ZASKOCZYŁO?

Jedynie **co piąty lider (20,5%)** nie wskazuje na pilną potrzebę rozwoju.

Tylko **3%** liderów ma bardzo mocny profil odpowiedzi.

Zaledwie **1%** wybierało wyłącznie odpowiedzi świadczące o najsilniejszym zasobie.

Zaledwie **1,2%** liderów osiągnęło bardzo wysoki wynik we wszystkich 8 obszarach odporności psychicznej.



REKOMENDACJE DLA ORGANIZACJI

BUDOWANIE ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ LIDERÓW LEŻY W INTERESIE ORGANIZACJI

Nasi eksperci podkreślają, że rozwój odporności psychicznej liderów leży w interesie organizacji. To właśnie warunki pracy, kultura organizacyjna, sposób zarządzania obciążeniem czy dostęp do wsparcia mogą ten rozwój ułatwiać albo nieświadomie go utrudniać.

Liderzy funkcjonują dziś w wielu wymagających rolach jednocześnie. Odpowiadają za wyniki, realizują oczekiwania swoich przełożonych, zarządzają zespołami i wspierają pracowników w codziennych trudnościach. Po pracy czekają na nich kolejne role: rodzica, partnera, a coraz częściej również osoby wspierającej starzejących się rodziców. W natłoku odpowiedzialności własna regeneracja, rozwój czy świadoma praca nad sposobem reagowania na stres łatwo schodzą na dalszy plan.



„Odporność psychiczna liderów przekłada się na siłę całej organizacji. Lider, który ma zasoby, by radzić sobie z presją, zmianą i niepowodzeniami, może skuteczniej prowadzić zespół i rozwijać potencjał swoich ludzi. Dzięki temu organizacja ma szansę lepiej się rozwijać i budować przewagę konkurencyjną.”

mgr Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Gorilla Job

Organizacje mogą traktować wsparcie liderów w budowaniu ich odporności psychicznej jak jeden z benefitów, które przekazuje firma. Po analizie wyników mamy zupełnie odmienne zdanie. Dbanie o liderów nie jest benefitem, jest koniecznością dla dobra biznesu.



„Każdy lider podejmuje na co dzień setki decyzji i one mają wpływ na biznes. Dlatego jako organizacje, musimy dbać o komfort pracy liderów.”

Ewa Popowska

Dyrektorka Jakości Procesów Obsługi Klienta | Orange Polska



„W Hitachi Energy działamy w oparciu o przekonanie, że organizacja może wspierać odporność psychiczną liderów na trzech poziomach. Pierwszym jest kultura organizacyjna, która uwzględnia znaczenie bezpieczeństwa psychicznego. Drugim – edukacja i rozwijanie samoświadomości liderów, tak aby lepiej rozumieli własne reakcje w trudnych sytuacjach. Trzecim są konkretne narzędzia i procesy, które pomagają reagować w sytuacjach kryzysowych.”

Sylwia Kozak

Country HR Director | Hitachi Energy in Poland

Na podstawie wyników badania oraz rozmów z ekspertami przygotowaliśmy obszary, w których organizacje mogą wspierać odporność psychiczną liderów: środowisko pracy, relacje i wsparcie, wiedzę i samoświadomość oraz kulturę błędów i uczenia się.

ŚRODOWISKO PRACY

Odporność psychiczna lidera nie zależy wyłącznie od jego indywidualnych zasobów. Znaczenie mają również warunki, w których pracuje: poziom obciążenia, jasność oczekiwań, dostęp do informacji czy sposób komunikowania zmian.

Wyniki naszego badania pokazują obszary, w których duża część liderów doświadcza trudności związanych m.in. z funkcjonowaniem pod wpływem stresu, presją oczekiwań czy powrotem do działania po sytuacjach stresowych. To sygnał, że rozwijając odporność liderów, warto przyglądać się nie tylko ich kompetencjom, ale także środowisku, w którym mają z nich korzystać.

Głosy ekspertów



„W odporności psychicznej kluczowe jest tworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu, otwartej komunikacji, realistycznych celach i właściwym zarządzaniu obciążeniem.”

Anita Niedzielska

Dyrektorka HR | Aplikacje Krytyczne



„Odpowiednia struktura i dostęp do potrzebnych informacji mogą ograniczać chaos informacyjny i szum, dzięki czemu liderzy mogą podejmować lepsze, bardziej trafne decyzje.”

Paweł Smyk

Członek Zarządu | JCSS sp. z o.o.



„W naszej strategii jednym z filarów jest silny zespół menedżerski. Każdy poniedziałek zaczynamy od spotkania menedżerów, podczas którego omawiamy wyniki firmy, sytuacje problematyczne i kryzysowe oraz plany na bieżący tydzień.”

Joanna Borucka

CEO | Katalog Marzeń

Organizacja może tworzyć warunki, które ograniczają niepotrzebne źródła napięcia i pozwalają liderom skuteczniej radzić sobie z tymi, których w ich codziennej pracy nie da się uniknąć. W praktyce oznacza to m.in.:

- stawiać realistyczne cele i oczekiwania
- dbać o odpowiednie zarządzanie obciążeniem
- zapewniać dostęp do rzetelnych informacji
- jasno określać role i odpowiedzialności
- ograniczać chaos informacyjny

RELACJE I WSPARCIE

Odpowiedzialność za ludzi, wyniki i podejmowane decyzje może sprawiać, że lider zostaje z częścią swoich trudności sam. Im wyższy poziom odpowiedzialności, tym trudniejsze może być znalezienie osób, z którymi można otwarcie porozmawiać o wątpliwościach, błędach czy przeciążeniu.

Dlatego budowanie odporności psychicznej liderów warto traktować również jako zadanie relacyjne. Możliwość rozmowy z innymi liderami, wymiany doświadczeń oraz korzystania ze wsparcia pomaga spojrzeć na własne trudności z innej perspektywy i nie pozostawać z nimi w pojedynkę.

Głosy ekspertów



„Samotność lidera to bardzo realny problem. Dobrym sposobem na poradzenie sobie z tym jest stała wymiana doświadczeń z innymi liderami, którzy znajdują się na różnych etapach budowania swojej odporności, oraz skorzystanie z tzw. wentyla bezpieczeństwa, czyli pasji, ulubionych miejsc, społeczności, wydarzeń.”

Monika Domino-Wolańczyk

Adwokat, wspólnik w kancelarii Apogado



„Warto tworzyć przestrzeń do wymiany doświadczeń i wzajemnego wsparcia między liderami. Kiedy lider mierzy się z problemem i sądzi, że tylko on sobie z nim nie radzi, zostaje z tym sam. Świadomość, że inni mierzą się z podobnymi wyzwaniami, może być ważnym źródłem wsparcia.”

Karol Kapuściński

Chief Revenue Officer | No Fluff Jobs



„Odporność liderów nie powinna być wyłącznie ich indywidualną odpowiedzialnością. Organizacja powinna wspierać ją systemowo: poprzez szkolenia, mentoring, coaching czy dostęp do wsparcia psychologicznego, ale również tworząc przestrzeń do szczerzej wymiany doświadczeń i obaw z innymi liderami.”

Krzysztof Kijas

Co-CEO | jaktestowac.pl

CO MOŻE ZROBIĆ ORGANIZACJA?

Relacje i dostęp do wsparcia nie powinny pojawiać się dopiero wtedy, gdy lider znajduje się w kryzysie. Warto tworzyć rozwiązania, dzięki którym rozmowa o trudnościach, wymiana doświadczeń i korzystanie ze wsparcia stają się naturalną częścią funkcjonowania kadry zarządzającej.

- budować kulturę zaufania i otwartej komunikacji
- stwarzać przestrzeń do rozmowy o trudnościach
- rozwijać mentoring i coaching
- wspierać wymianę doświadczeń między liderami
- zapewniać dostęp do systematycznego wsparcia psychologicznego

WIEDZA I SAMOŚWIADOMOŚĆ

Odporność psychiczna nie oznacza braku stresu, trudnych emocji czy błędów. Ważna jest zdolność rozpoznawania własnych reakcji i rozumienia, co dzieje się z nami w sytuacji presji, niepowodzenia czy krytycznej informacji zwrotnej.

W naszym badaniu widzimy m.in., że **26% liderów po popełnieniu błędu obwinia się i myśli o sobie w negatywny sposób**. Jednocześnie część badanych ma trudność z oddzieleniem oceny własnej osoby od efektów działania. Rozwijanie samoświadomości może pomóc liderowi wcześniej rozpoznawać takie mechanizmy i bardziej konstruktywnie reagować w trudnych sytuacjach.

Głosy ekspertów



„Jednym z kluczowych elementów budowania odporności psychicznej jest samoświadomość. Rozumienie tego, jak reagują w różnych sytuacjach, co wyprowadza ich z równowagi i jakie mechanizmy uruchamiają się wtedy w ich zachowaniach. Rozwój odporności powinien zaczynać się od poznania własnego sposobu funkcjonowania.”

Sylwia Kozak

Country HR Director | Hitachi Energy in Poland



„Z odpornością psychiczną jest jak ze sportem – można ją trenować. Stwarzając liderom bezpieczną przestrzeń do ćwiczenia reakcji na trudne sytuacje, organizacja pomaga im budować doświadczenie, z którego mogą korzystać w momentach realnej presji.”

Tomasz Buczak

CIO & Członek Zarządu | Polskie ePłatności



„Nauczyłam się samorefleksji i patrzenia na siebie jakby z balkonu. W trudnym momencie zastanawiam się: co tak naprawdę się tutaj wydarza, skąd biorą się moje myśli, w jakie schematy wpadam i co mogę zmienić w swoim zachowaniu, żeby nie brnąć w ślepy zaułek.”

Joanna Borucka

CEO | Katalog Marzeń

CO MOŻE ZROBIĆ ORGANIZACJA?

Samoświadomość można rozwijać. Organizacja może dostarczać liderom wiedzę na temat stresu, emocji i mechanizmów reagowania, ale równie ważne jest stworzenie możliwości przełożenia tej wiedzy na praktykę.

- edukować na temat stresu i jego wpływu
- wspierać rozwijanie samoświadomości
- tworzyć bezpieczną przestrzeń do ćwiczenia reakcji na trudne sytuacje
- udostępniać konkretne narzędzia i szkolenia
- dawać możliwość regularnego rozwoju

KULTURA BŁĘDU I UCZENIA SIĘ

Błędy są nieodłączną częścią podejmowania decyzji, szczególnie w warunkach presji, niepewności i zmiany. Dla odporności psychicznej lidera znaczenie ma nie tylko samo niepowodzenie, ale również to, co dzieje się po nim – jak reaguje otoczenie, czy możliwa jest otwarta rozmowa o przyczynach oraz czy błąd staje się źródłem wiedzy, czy powodem do szukania winnego.

26% liderów po popełnieniu błędu obwinia się i myśli o sobie w negatywny sposób. 25% ma trudność z oddzieleniem własnej wartości od osiągniętych wyników. 36% badanych liderów wymaga natychmiastowej interwencji w obszarze radzenia sobie z niepowodzeniami.

To pokazuje, że sposób reagowania na błędy nie jest wyłącznie indywidualną sprawą lidera. Znaczenie ma również kultura organizacyjna, która może wzmacniać lęk przed niepowodzeniem albo pomagać przekształcać je w doświadczenie, z którego można się uczyć.

Głosy ekspertów



„Warto zdjąć z liderów zbroję superbohaterów. Jeśli będziemy zakładać, że lider zawsze powinien sobie radzić, trudno będzie wprowadzić realną zmianę.”

Karol Kapuściński

Chief Revenue Officer | No Fluff Jobs



„Jeśli wskaźniki naszych liderów świecą się na czerwono, nie jest to ujma na honorze ani personalny atak, tylko sytuacja biznesowa, którą trzeba omówić i zastanowić się, jakie działania podjąć.”

Joanna Borucka

CEO | Katalog Marzeń



„Błąd traktujemy jako źródło wiedzy. Ważne jest, aby wspólnie przeanalizować, co się wydarzyło, czego możemy się z tego nauczyć i jak zrobić to lepiej następnym razem.”

Tomasz Buczak

CIO & Członek Zarządu | Polskie ePłatności

CO MOŻE ZROBIĆ ORGANIZACJA?

Samo przyzwolenie na błędy nie tworzy jeszcze kultury uczenia się. Kluczowe jest to, jak organizacja reaguje, kiedy błąd się wydarzy – czy szuka winnego, czy pomaga wyciągać wnioski i działać inaczej.

- oddzielać ocenę działania od oceny człowieka
- analizować przyczyny błędów zamiast koncentrować się na szukaniu winnych
- tworzyć przestrzeń do otwartego mówienia o niepowodzeniach
- przekładać błędy na konkretne wnioski i zmiany w działaniu
- wzmacniać liderów w konstruktywnym reagowaniu na informację zwrotną

OD DIAGNOZY DO ŚWIADOMEGO ROZWOJU

Jednym z ważnych wniosków naszego badania jest **duże zróżnicowanie profili odporności psychicznej liderów**. W tej samej grupie znajdują się osoby, dla których dany obszar jest wyraźnym zasobem, oraz takie, które właśnie w tym obszarze potrzebują wsparcia. Widać to między innymi w pewności siebie, gdzie 37% liderów wymaga interwencji, podczas gdy dla 36% jest to obszar mocny. Podobne zróżnicowanie, choć w różnej skali, obserwujemy we wszystkich badanych obszarach. Co więcej, z przeprowadzonych już badań w organizacjach widzimy, że występuje ono również wśród pracowników jednej firmy.

To ważna informacja z perspektywy projektowania działań rozwojowych. **Nie każdy pracownik potrzebuje tego samego wsparcia, nawet jeśli pracuje w tej samej organizacji, zespole czy na podobnym stanowisku.**

Najpierw diagnoza, potem rozwój

Dlatego uważamy, że badania pracowników mają największą wartość wtedy, gdy ich wyniki wracają zarówno do badanych osób, jak i do organizacji. Pracownik otrzymuje swój indywidualny profil odporności psychicznej, a organizacja raport pokazujący zasoby i potrzeby rozwojowe całej badanej grupy.

PRACOWNIK

zyskuje większą wiedzę o sobie. Widzi, w czym jest mocny i na jakich zasobach może opierać się w trudnych momentach. Rozpoznaje również obszary, które warto rozwijać, oraz może lepiej zrozumieć, jakie wsparcie daje swojemu zespołowi, a gdzie sam potrzebuje wsparcia lub uzupełnienia kompetencji.

ORGANIZACJA

zyskuje obraz potrzeb badanej grupy. Może trafniej ustalać priorytety rozwojowe, dobierać działania do rzeczywistych potrzeb pracowników i świadomie decydować, gdzie potrzebne są szkolenia, wsparcie indywidualne lub zmiany w środowisku pracy.



„W organizacjach często proponujemy wszystkim pracownikom podobne możliwości rozwojowe, zapominając, że każdy z nich może mieć inne potrzeby. U liderów dochodzi jeszcze jeden element, o którym dużo mówiliśmy podczas warsztatów: maskowanie trudności i przekonanie, że osoba zarządzająca nie może pokazać słabości.

Dlatego dobrym punktem wyjścia do rozwoju jest szczere wypełnienie testu, a następnie zmierzenie się z własnym wynikiem, informacją zwrotną i rekomendacjami.

Organizacja, znając profil potrzeb swoich liderów, może trafniej ustalać priorytety rozwojowe i wprowadzać zmiany odpowiadające na rzeczywiste potrzeby ludzi. Nie zapominajmy, że to właśnie na potencjale liderów, ich decyzjach i sposobie działania opiera się powodzenie całego biznesu.”

mgr Agnieszka Śladkowska

Psycholog, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Gorilla Job

JAK DALEJ ROZWIJAMY PROJEKT ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ?

Publikacja raportu i konferencja podsumowują ważny etap Projektu Odporności Psychicznej, ale nie kończą naszych działań. Chcemy dalej rozwijać badania i możliwości praktycznego wykorzystania ich wyników w organizacjach. Przed nami kolejne grupy badanych, nowe obszary analiz i dalszy rozwój Skali Odporności Psychicznej.

Nasze plany

Normy dla populacji pracowników

Rozszerzamy badania, aby opracować normy pozwalające interpretować wyniki SOP również w odniesieniu do populacji pracowników, nie tylko liderów.

Badania liderów i pracowników w organizacjach

Chcemy badać całe organizacje i pokazywać wyniki na dwóch poziomach: indywidualnym dla pracownika oraz zbiorczym, pozwalającym organizacji rozpoznać zasoby i potrzeby badanej grupy.

Webinary i szkolenia dla organizacji

Wyniki badań chcemy przekładać na konkretne działania rozwojowe: webinary i szkolenia odpowiadające na potrzeby pracowników, liderów i organizacji.

Anglojęzyczna wersja badania i raportu

Pracujemy nad anglojęzyczną wersją badania oraz raportu indywidualnego dla anglojęzycznych pracowników mieszkających i pracujących w Polsce.

Badania i raporty branżowe

Chcemy badać odporność psychiczną w konkretnych branżach, aby lepiej rozumieć zasoby i potrzeby charakterystyczne dla różnych środowisk pracy.

Odporność psychiczna a neuroróżnorodność

Badania nad odpornością psychiczną w kontekście neuroróżnorodności, prowadzone przez **Agnieszkę Śladkowską i Kaję Wojciechowską, są już w trakcie realizacji**. Ich wyniki mogą stać się podstawą kolejnego raportu oraz konferencji poświęconej temu zagadnieniu.



„Ten projekt jest dla nas bardzo ważny. Kiedy wspólnie z Agnieszką Śladkowską zdecydowałyśmy o jego realizacji, nie spodziewałyśmy się, z jak dużym zainteresowaniem i entuzjazmem spotka się wśród liderów.

To, co wcześniej część z nich traktowała jako własną trudność, okazało się doświadczeniem wspólnym dla wielu liderów. Wyniki pokazują również, że praktycznie każdy ma obszar, nad którym warto pracować.

To utwierdza nas w przekonaniu, że warto rozwijać projekt dalej i przekładać wiedzę płynącą z badań na praktyczne wsparcie ludzi i organizacji.”

Małgorzata Rycak

Organizatorka wydarzeń Let's Talk About IT



CHCESZ POROZMAWIAĆ
O WSPÓŁPRACY? NAPISZ DO NAS:

Agnieszka Śladkowska as@gorillajob.pl
Małgorzata Rycak mr@letstalkaboutit.pl