

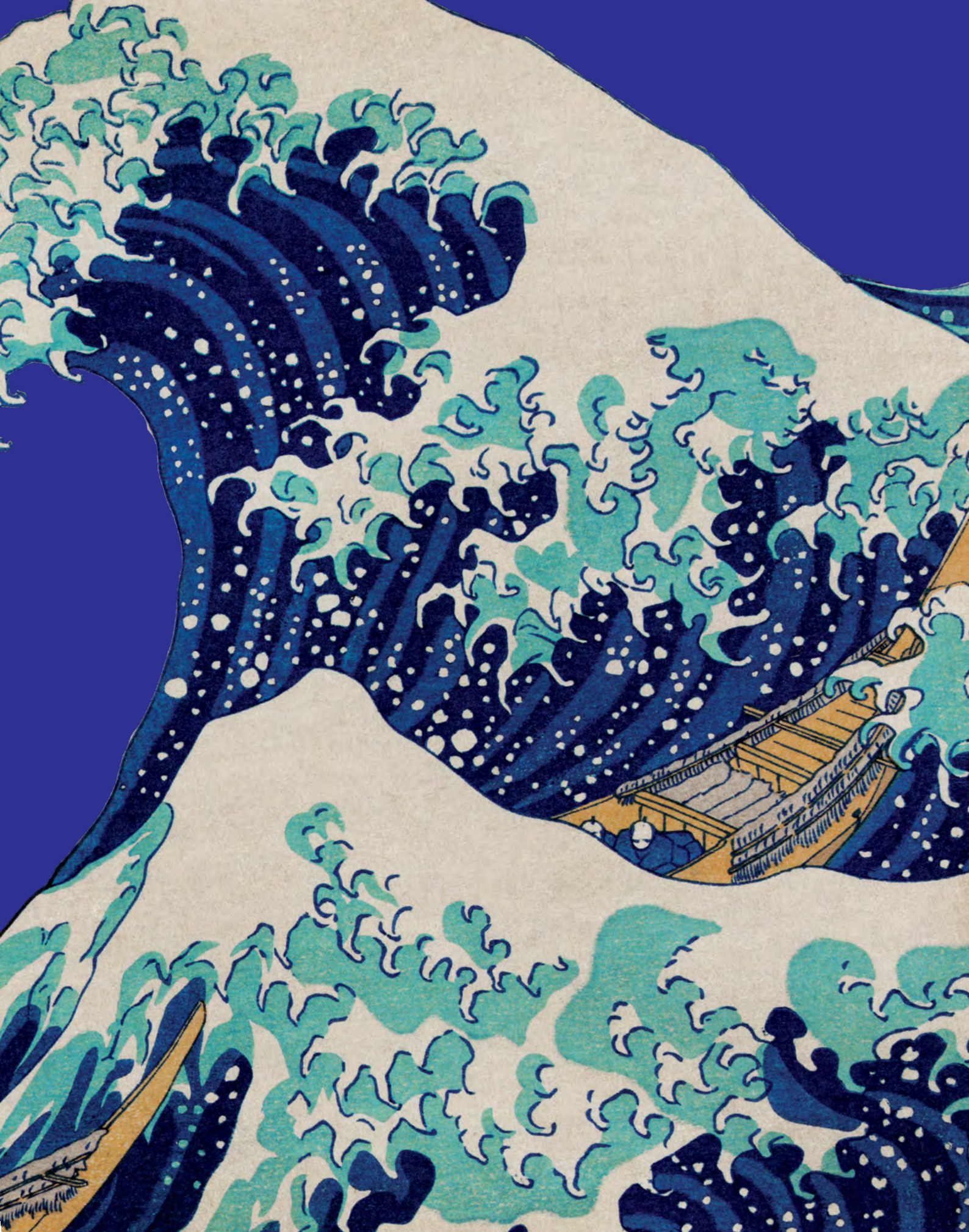
ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

w trudnych czasach

Ostatnie wydarzenia na świecie wymagają od nas tego, co nazwalibyśmy odpornością psychiczną. Dlaczego jedni potrafią wyjść z najtrudniejszych sytuacji, a inni nawet przy znacznie mniejszych wyzwaniach się poddają? Oto pytanie – i zadanie – dla liderów firm na całym świecie.

Maria Mycielska





Jeden z ekspertów tenisa, a równocześnie ekspertów zajmujących się mentalną stroną sportu, Timothy Gallowey, powiedział kiedyś: „Przeciwnik we własnej głowie jest groźniejszy niż ten po drugiej stronie siatki”. Sport to właśnie dziedzina, gdzie odporność psychiczna ma niezwykle znaczenie. Wielu świetnych sportowców, o wyjątkowych możliwościach fizycznych, nie osiągnęło sukcesu nie z powodu braku odpowiedniego przygotowania fizycznego i możliwości, ale dlatego, że w pewnym momencie zabrakło im psychicznej odporności. To samo dotyczy biznesu. Stan umysłu odpowiada w co najmniej 50% za różnice w poziomie osiągnięć. Nie ma wątpliwości, że odporność psychiczna jest tym istotniejsza, im większa jest nasza odpowiedzialność za firmę. Prezesi wielu firm stoją teraz przed sytuacją, w której nigdy nie byli, czują odpowiedzialność nie tylko za utrzymanie biznesu, ale też za ludzi, którzy są od nich zależni. Dzisiaj potrzebna jest wyjątkowa odporność, zwłaszcza tym, od których zależy los gospodarki, firm, pracowników, a wreszcie ich własny.

Odporność fizyczna w czasie pandemii to temat oczywisty, jednak odporność na stres, wewnętrzna siła, może być równie ważna, a po pandemii nawet ważniejsza. Co to jest odporność psychiczna (*mental toughness*)? Każdy rozumie ten termin intuicyjnie, na swój sposób. Spróbujmy jednak wykorzystać dobrze przemyślaną z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia koncepcję. Zakłada ona, że: „Odporność psychiczna to cecha osobowości, która w dużym stopniu determinuje to, na ile skutecznie radzimy sobie z wyzwaniami, stresorami i presją... niezależnie od okoliczności”. Inaczej mówiąc, to pewna siła wewnętrzna, która pozwala nam działać skutecznie niezależnie od sytuacji, radzić sobie podczas stresujących wydarzeń i wytrwale podnosić się po porażkach. Tego właśnie potrzebujemy w obecnej sytuacji wszyscy. Choć jest

to do pewnego stopnia cecha uwarunkowana genetycznie, to dobra wiadomość jest taka, że wiele możemy zrobić, aby ją wzmocnić. Już sama wiedza, na czym polega mechanizm wzmacniania odporności psychicznej, a do tego większa samoświadomość, mogą nam w tym pomóc.

Model 4 C, opracowany przez brytyjskich naukowców z uniwersytetu w Hull, autorów jednego z najlepszych narzędzi psychometrycznych do mierzenia odporności psychicznej oraz wielu publikacji na jej temat, opiera ją na czterech podstawach:

1. **Postrzeganiu wyzwań jako szansy (*challenge*);**
2. **Pewności siebie, wierze w swoje możliwości (*confidence*);**
3. **Zaangażowaniu i wytrwałości w realizowaniu swoich celów i zadań (*commitment*);**
4. **Poczuciu kontroli i wpływu na swój los (*control*).**

Wyzwanie jako szansa

Pandemia zmieniła wszystko wokoło. Nagle, z dnia na dzień, okazało się, że to, co było naszą codziennością, niemal rutyną, czymś oczywistym i powtarzalnym, zniknęło. Wyzwanie to właśnie to, co postrzegamy jako wydarzenie odbiegające od normy. Cele, zadania, działania dokładnie zaplanowane i wdrażane stają się nieaktualne. Pojawia się tak wiele niewiadomych. Brakuje nam podstawowych informacji do podejmowania decyzji. Pozostaje często intuicja, wyczucie, nieszablonowe myślenie. Konieczna jest pewna elastyczność. To wszystko jest ogromnym wyzwaniem, przed którym



DR MARIA MYCIELSKA

konsultant i ekspert w obszarze zarządzania kulturą organizacyjną



stoją wszyscy. Nie wszyscy jednak podejść do niego w ten sam sposób.

Ludzi odpornych psychicznie charakteryzuje szczególne podejście do zmian i nowych doświadczeń. Nie postrzegają zmiany jako zagrożenia, tak jak ci, którzy mają słabą odporność. Widzą w niej szansę na nowe możliwości, rozwój, nowe otwarcie, początek czegoś lepszego. Drugim ważnym aspektem podejścia do wyzwań jest sposób, w jaki traktujemy rezultaty naszych działań. Podejmując się trudnych zadań, nie unikając ich, szukając szans, czasami ponosimy porażkę. To, w jaki sposób podchodzimy do swoich porażek, wpływa na to, w jakim stopniu konstruktywnie i aktywnie reagujemy na trudności i problemy. Wyzwania mają to do siebie, że sposób, w jaki można na nie odpowiedzieć, jest niesprawdzony i porażka musi być brana pod uwagę. Jednak osoby odporne psychicznie potrafią z porażek wyciągnąć wnioski, uczyć się na nich. Mówią sobie: „Tym razem mi nie wyszło, ale spróbuję w inny sposób. Teraz wiem lepiej, jak do tego podejść”. Osoby, które unikają ryzyka, traktują porażkę jako sygnał do wycofania się, a to z kolei prowadzi do jeszcze silniejszego unikania wyzwań.

Skala niepewności w obecnej sytuacji świata jest ogromna. Nie mamy gotowych rozwiązań, wszystko jest wielką niewiadomą. W naturalny sposób oczekujemy od ludzi, którzy mają szczególny wpływ na nasze życie, na przykład na nasze firmy, że będą poszukiwać nowych rozwiązań, że będą próbować różnych sposobów, uczyć się i akceptować ryzyko, bo unikanie go doprowadzi do katastrofy firm i całej gospodarki.

Kluczem do tego, jak sobie radzimy z wyzwaniami, jest sposób, w jaki je traktujemy i jak je postrzegamy. Jeżeli potrafimy spojrzeć na trudną sytuację jako szansę dla siebie, na przesunięcie swoich granic, głębsze sięgnięcie do – może nie w pełni wykorzystanych – zasobów i możliwości, wyjście poza rutynę i odkrywanie czegoś nowego o sobie, trudna rzeczywistość nas wzmocni i rozwinię. Jeżeli teraz myślimy, że „wszystko już stracone”, „nie potrafię”, „nie dam rady”, „to nie jest możliwe”, „nie mam szans w tej sytuacji”, to rzeczywiście tak się stanie. Nasz wewnętrzny dialog doprowadzi nas do porażki. „To nie rzeczy nas smuć, ale sposób, w jaki je widzimy”,

ODPORN I NIEODPORN I W KLUCZOWYCH MOMENTACH

Kariera sportowa **TIGERA WOODSA**, wybitnego golfisty, stała się niemal legendarna. W świecie golfa odnosił niebywałe sukcesy. Znawczy twierdzą, że rzeczywiście jest bardzo dobry, ale wcale nie najbardziej utalentowany. Jest wielu wybitnie zdolnych graczy, jednak dalekich od sukcesów Woodsa. W dużej mierze jego sukces przypisywany jest nastawieniu mentalnemu. Przede wszystkim nastawieniu do zawodów. Woods jest w pełni pozytywnie nastawiony do **wyzwań**.

Inna wybitna postać w świecie sportu, **ANDRE AGASSI**, amerykański tenisista, zwycięzca ośmiu turniejów wielkoszlemowych, podczas jednego z turniejów użył wulgaryzmu pod nosem, ale na tyle głośno, że dostał upomnienie od sędziego. Wtedy emocje opanowały jego reakcje. Stracił **kontrolę** i koncentrację na grze i proste podania z linii końcowej uderzał prosto w siatkę. Agassi przegrał przez to ważny mecz.



stwierdził grecki stoik Epiktet. Przyjrzyjmy się zatem własnemu wewnętrznemu dialogowi i sposobowi postrzegania rzeczywistości. Czy na pewno nam pomaga, czy też może właśnie prowadzi w złą stronę?

Wiara w swoje możliwości

Wszyscy znamy osoby o wysokich kwalifikacjach, zdolnościach i możliwościach intelektualnych, które nie osiągnęły tak dobrych wyników, jak osoby o niższych kompetencjach, jednak bardziej pewne siebie, mocno ufające we własne możliwości. Na pewno znajdziemy w naszym otoczeniu zawodowym osoby o wysokich kompetencjach, wiedzy i doświadczeniu, które nie włączają się w dyskusję, pozwalają przejąć inicjatywę innym osobom, nawet w tematach, w których mają dużo większą wiedzę. Wiara we własne możliwości jest potężną siłą pozwalającą nam na podejmowanie określonego ryzyka, eksperymentowanie, działanie pomimo złożonej i niejasnej sytuacji. Im bardziej sytuacja jest nowa, nieznana, co do której nie mamy doświadczeń, tym bardziej potrzebna jest wiara, że mamy potrzebne zasoby intelektualne oraz zdolności i umiejętności, żeby sobie z tą sytuacją poradzić.

Sportowcy, którzy chcą wygrywać, muszą wierzyć, że wygrają. To samo dotyczy ludzi biznesu. Przekonanie, że damy sobie radę, że dysponujemy wystarczającymi wewnętrznymi zasobami, pozwala na wykazywanie inicjatywy, podejmowanie się zadań i działań bez względu na to, jak są trudne i jak wiele barier stoi nam na drodze do sukcesu. Wiara w siebie polega też na pewności siebie w relacjach innych. Weźmy jako przykład działania na rzecz wyjścia naszej firmy z kryzysu. Wiara lidera, że jest w stanie sobie poradzić, to jedno, ale jeszcze musi on wierzyć, że potrafi przekonać innych. Jego odporność psychiczna to również odporność na krytykę, negatywne uwagi, czasem nawet sarkastyczne i złośliwe. Nie każdy z nas radzi sobie konstruktywnie ze stresem, znajdując się pod dużą presją. Pewność siebie w kontaktach interpersonalnych to właśnie zdolność do przekonującego przedstawiania swojego punktu widzenia. Taka osoba, nawet jeżeli spotyka się z negatywną reakcją, nie ulega wpływowi innych tylko po to, aby obniżyć napięcie i uniknąć nieprzyjemnej krytyki.

Niektóre aspekty pewności siebie możemy wyćwiczyć, wzmocnić. Na przykład umiejętności przekonującego przedstawiania swojego zdania możemy się nauczyć. Są techniki i sposoby, które wzmacniają nasz sposób prezentowania i radzenia sobie z negatywnymi reakcjami. Znane są techniki asertywnej komunikacji, które możemy zastosować. Nasza pewność siebie jest związana z wieloma czynnikami, ale też z samooceną. I tu ogromne znaczenie mają nasze dotychczasowe doświadczenia życiowe, a zwłaszcza to, co przekazały nam osoby mające wpływ na nasze dzieciństwo i młodość. Pamiętajmy jednak, że środowisko zawodowe również bardzo silnie wpływa na samoocenę. Menedżerowie nierzadko nie zastanawiają się, jak ich krytyka i brak pochwał obniżają samoocenę podwładnych. Jeżeli chcemy, by nasi pracownicy podejmowali się wyzwań w nowej rzeczywistości z wiarą w sukces, dobrze jest pomyśleć, jak mocno - pozytywnie lub negatywnie - wpływamy na samoocenę naszych podwładnych.

Zaangażowanie i wytrwałość

Ile osób wokół nas rozpoczęło studia i ich nie skończyło, podjęło pracę, którą porzuciło, aby rozpocząć kolejną i porzucić ją przy pierwszych trudnościach? Niektórzy postanowili rzucić palenie, ale usprawiedliwiając się przed sobą, palą dalej. Inni obiecali sobie, że zaczną biegać, ale po paru razach stwierdzają, że może rozpoczną treningi kiedy indziej. Odporność psychiczna łączy się z wytrwałością, dążeniem

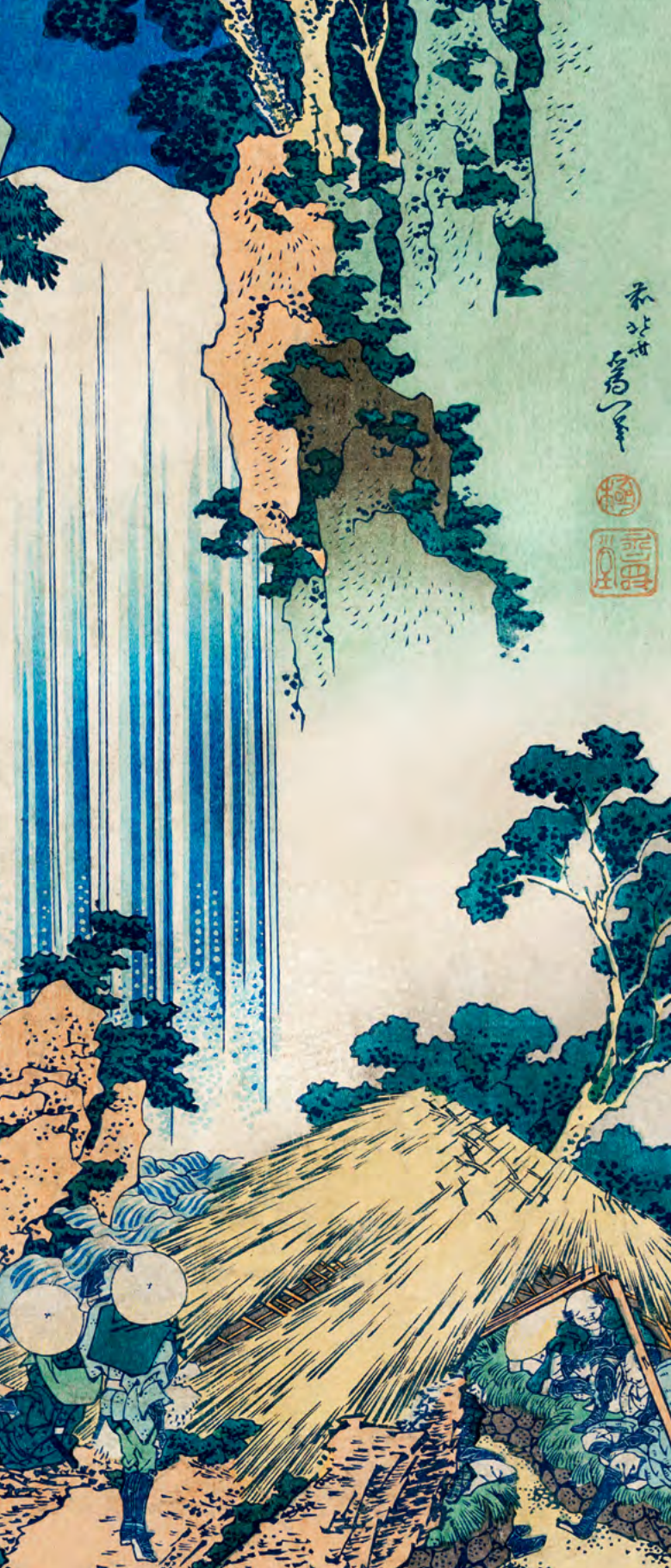


JACK LONDON, słynny pisarz, zaczynał jako robotnik fizyczny pracujący 12 godzin dziennie. **Wierzył jednak w swój talent pisarski.** Pisał i wysyłał do wydawców swoje opowiadania, aby niezliczoną liczbę razy otrzymać odmowę. Za pierwszą przyjętą do druku powieść wydawca zapłacił mu 5 dolarów. Jednak zaledwie kilka lat później za prawa do słynnej powieści *Zew krwi* wydawnictwo Macmillan Publishers zapłaciło mu już 2000 dolarów.

MARIA CURIE-SKŁODOWSKA żyła w czasach, w których jako kobieta **musiała nieustannie walczyć ze stereotypami.** Niezwykła **wytrwałość** pozwoliła jej pokonać wiele przeszkód, od nieprzyjmowania kobiet na studia w Polsce po wiele uprzedzeń w świecie naukowym. Została pierwszą kobietą profesorem na Sorbonie, a jednak Francuska Akademia Nauk nie zaproponowała jej członkostwa. Skłodowska nie poddawała się. Została pierwszą kobietą laureatką Nagrody Nobla z chemii i pierwszym człowiekiem dwukrotnie nagrodzonym tym wyróżnieniem.

Zwycięzcy to ci, którzy się nie poddają i nawet czasem nie mają tak wielkich umiejętności, ale są psychicznie odporni w kluczowych momentach.





do celu pomimo trudności. Co to oznacza? Można to sprowadzić do spełniania obietnic wobec siebie i wobec innych. Jeżeli coś uważam za słuszne, wyznaczam sobie cele i je realizuję. Nie zrażam się problemami, porażkami, pojawiającymi się trudnościami. Szukam sposobu, aby spełnić obietnicę bez względu na wysiłek, jakiego to będzie wymagało.

Konsekwencja w działaniu oraz wytrwałość silnie wpływają na to, jak jesteśmy postrzegani przez innych. Osoby na stanowiskach liderów, które nie spełniają swoich obietnic, tracą autorytet i wpływ na innych, a tym samym obniżają swoją skuteczność. Osoby silnie zaangażowane i wytrwałe starają się zrobić wszystko, aby pomimo przeszkód osiągnąć to, co uważają za wartościowe. Ich determinacja i przekonanie mają wpływ na innych, motywują ich do podjęcia wysiłku i pomagają uwierzyć, że cel jest możliwy do osiągnięcia. W przeciwieństwie do ludzi wytrwałych, tym osobom, które charakteryzują słaba determinacja i zaangażowanie, brakuje poczucia celu. Wynajdują usprawiedliwienia dla siebie i innych, a także są przygotowane na to, że zawiodą innych.

Wzmocnienie tego aspektu odporności można zacząć od samodyscypliny, czyli spełniania obietnic wobec siebie. Zamiast tzw. prokrastynacji, czyli odkładania na później, zrobmy to, co zaplanowaliśmy, teraz, dokończmy pomimo trudności, nie czekajmy na lepszy moment. Sumienność jest uznawana za jedną z cech osobowości, która sprzyja długowieczności, bo pozwala nam też spełniać obietnice wobec naszego organizmu, nie ulegać nałogom i niezdrowym nawykom.

Osoby, które wykazują wysoki poziom zaangażowania i wytrwałości, mają dużo większe szanse na osiągnięcie sukcesów. Niestety, oznacza to też, że mocno angażują się w działania mentalnie i emocjonalnie, a tym samym silnie odczuwają porażkę. Na szczęście potrafią się z tego podnieść, nie tracąc wiary w siebie.

Poczucie kontroli i wpływu

Obecna pandemia stawia nas w niezwykle trudnej sytuacji, jeśli chodzi o poczucie kontroli wydarzeń. Wiele osób może powiedzieć sobie: „nic nie mogę zrobić”, „to się dzieje poza mną”. Nawet w czasie wojny mamy więcej możliwości działania niż w tak wyjątkowej sytuacji, w której „wróg” może być wszędzie i jest niewidzialny. Jak bronić siebie, innych, swoją firmę, kiedy możliwości działania są tak ograniczone? Zachowanie poczucia kontroli i wpływu jest szczególnie ważnym aspektem naszej odporności psychicznej.

Poczucie kontroli jako składnik odporności

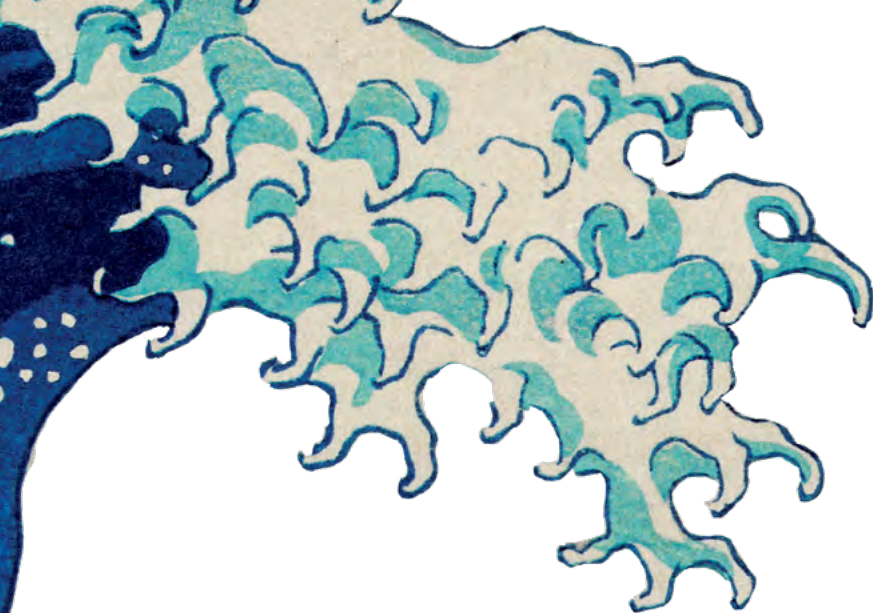
psychicznej oznacza przekonanie o możliwości wpływu na własne życie, wiarę w to, że sukcesy i porażki są wynikiem moich działań, że mam je pod kontrolą. Osoby o silnym poczuciu kontroli nad swoim życiem są przekonane, że ich los zależy przede wszystkim od nich samych, od ich zdolności, wiedzy, zaangażowania czy wkładu pracy, podczas gdy osoby o słabym poczuciu kontroli będą upatrywać źródeł swoich niepowodzeń w innych ludziach, sytuacji, braku możliwości czy też niesprzyjających okolicznościach. Nawet swój sukces mogą przypisywać szczęściu, zamiast widzieć w nim rezultat własnych działań.

Z poczuciem kontroli wiąże się termin „wyuczona bezradność”. Poziom naszego poczucia kontroli wynika z różnych doświadczeń i wzorców. Różnice w poczuciu kontroli nad własnym życiem prowadzą do różnic w ogólnym poziomie optymizmu, pozytywnego nastawienia i zadowolenia z życia. Zamiast postrzegać siebie jako ofiarę sytuacji, osoby o wysokim poczuciu kontroli starają się aktywnie kształtować tę sytuację. Zamiast widzieć problemy, szukają rozwiązań, zamiast tłumaczyć sobie i innym, dlaczego czegoś się nie da zrobić, skupiają się na znalezieniu wyjścia z sytuacji. Nawet kiedy złożoność i niepewność są wielkie, wierzą, że na coś mają wpływ, że warto skupiać się na tym, z czym coś możemy zrobić. Oznacza to też realistyczną ocenę tych aspektów danej sytuacji, które są poza naszą kontrolą, i koncentrowanie się na tym, co można zmienić. Doktor Rieux, bohater *Dżumy* Alberta Camusa, działa, choć wie, że nie ma wpływu na epidemię i niewiele może pomóc – bo w ten sposób definiuje siebie jako człowieka. Nawet w sytuacji najbardziej ograniczającej nasze możliwości działania zawsze możemy skupić się choćby na własnym rozwoju, na przygotowaniu się na przyszłość, na zadbaniu o innych, na przemyśleniu różnych scenariuszy i rozwiązań czy na poszerzaniu swojej wiedzy.

Jest jeszcze drugi aspekt poczucia kontroli. Chodzi o kontrolę emocjonalną, umiejętność zarządzania swoimi emocjami. Nasze emocje pojawiają się jako reakcja na bodźce zewnętrzne, jednak to, na ile je ujawnimy i pozwolimy im kierować naszymi zachowaniami, zależy już od nas. Umiejętność zarządzania własnymi emocjami to zdolność do przyjęcia pewnej strategii, która nam pomoże skierować własne emocje we właściwą stronę. To może być spacer po trudnym dniu, świadome skupienie swoich myśli na rzeczach, które sprawiają nam radość, czy świadome oderwanie się od słuchania kolejnych negatywnych informacji płynących z mediów. Poczucie kontroli nad własnymi

KROKÓW DO WZMOCNIENIA ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ

- 1** Przyjrzyj się swojemu dialogowi wewnętrznemu i świadomie odrzucaj myśli i przekonania, które nie sprzyjają odpowiedniemu nastawieniu do wyzwań, problemów i trudności.
- 2** Traktuj wyzwania jako szansę na własny rozwój.
- 3** Wzmacniaj pewność siebie przez poznanie technik prezentacji, przekonywania, zarządzania emocjami itd.
- 4** Wzmacniaj u innych wiarę w siebie. Nie oceniaj, a doceniaj pracowników, zwracaj uwagę na ich mocne strony i sukcesy. Uważaj z krytycznymi uwagami, aby nie obniżyć u innych poczucia własnej wartości.
- 5** Stawiając przed pracownikami duże wyzwania, wspieraj ich na drodze do osiągnięcia sukcesu, bo sukcesy wzmacniają poczucie pewności siebie.
- 6** Utrzymuj samodyscyplinę, spełniaj obietnice wobec siebie i innych. Co masz zrobić teraz, zrób teraz, nie odkładaj na później.
- 7** Rozwijaj samoświadomość, poznaj siebie, swoje silne strony - i wykorzystuj je.
- 8** Szukaj w każdej sytuacji tego, na co masz wpływ. Pamiętaj, że zawsze możesz wpływać na siebie, swoje myśli, rozwój, wiedzę, nowe umiejętności. Inwestuj w siebie, a poszerzysz sferę swoich wpływów.
- 9** Zarządzaj swoimi emocjami. Pamiętaj, że twoje emocje wpływają na ciebie i na innych. Poszukaj dla siebie sposobów na relaks, uspokojenie, zmianę myśli i złapanie dystansu.
- 10** Dbaj o zdrowie fizyczne, kondycję fizyczną, dobre odżywianie, czas na odpoczynek, dobry sen i formy aktywności, które sprawiają ci radość.



Liderzy będący wzorem dla innych w trudnym momencie powinni czuć się szczególnie odpowiedzialni za swoje emocje.

emocjami sprawia, że potrafimy wybrać, które emocje i w jaki sposób pokazujemy innym osobom. Osoba sprawnie kontrolująca emocje jest świadoma ich wpływu na innych i czuje się za ten wpływ odpowiedzialna. Znany myśliciel i autor książek Anthony de Mello powiedział kiedyś, że jesteśmy odpowiedzialni za to, czym emanujemy do świata. Zwłaszcza ludzie na wysokich stanowiskach, liderzy, na których patrzą inni w trudnym momencie, powinni czuć się szczególnie odpowiedzialni za swoje emocje. Nie chodzi tu o ukrywanie ich, ale o świadome nimi zarządzanie. Do tego potrzebujemy przede wszystkim samoświadomości. Kontroli nad emocjami w dużej mierze można się też nauczyć.

Jak rozwijać swoją odporność?

Nasza odporność psychiczna nie zawsze znajduje się na tym samym poziomie. Na jej obniżenie wpływa wiele czynników takich jak: długotrwały stres, duże niepowodzenia, ciężkie życiowe sytuacje, a nawet słabsza kondycja zdrowotna. Możemy ją jednak świadomie wzmacniać u siebie i innych. Jeżeli stawiamy pracownikowi wyzwania, powinniśmy go jednocześnie wspierać i tym samym wzmacniać jego odporność. Możemy też szukać pomocy w coachingu czy nauce pewnych technik, np. wizualizacji, kontrolowaniu uwagi i własnych myśli oraz dialogu wewnętrznego. Określone umiejętności pomogą nam w radzeniu sobie w tych sytuacjach, które są największym wyzwaniem dla naszej odporności. Cztery komponenty, z jakich składa się ogólna odporność, zwykle nie są jednakowo silne. Wykrycie obszarów, które danej osobie sprawiają najwięcej problemów, które obniżają jej ogólną odporność, pozwoli jej właściwie ukierunkować wysiłki. A oswojenie trudnych okoliczności pomoże we wzmacnianiu odporności. Często sprowadza się to do zmiany przekonań, nawyków myślowych, przyjrzenia się sobie i swoim myślom, autorefleksji i samoświadomości. Równocześnie

jednak warto pomyśleć o odporności fizycznej, dbaniu o swoją kondycję fizyczną, właściwym odżywianiu czy zdrowym stylu życia. Odporność fizyczna na pewno pomoże nam we wzmacnianiu odporności psychicznej.

Czy zawsze odporność psychiczna to zaleta?

Wysoka odporność psychiczna jest konieczna w rzeczywistości, której obecnie doświadczamy. Niepewność, złożoność, niejasność, brak informacji, trudności gospodarcze, a nawet czekający nas kryzys światowy, będą wymagały nieprzeciętnej odporności. Wiemy już, że liderami zostają zwykle osoby silne psychicznie, o wysokim stopniu odporności. Musiały pokonać trudną drogę, aby dojść do miejsca, w którym są. Na tej drodze dochodzi do wyselekcjonowania osób, które potrafią sobie radzić w ekstremalnych warunkach. Na pewno istnieją różnice genetyczne w odporności psychicznej, ale niekoniecznie tam, gdzie nam się to może wydawać. Na przykład polskie badania nad odpornością kobiet i mężczyzn na wysokich stanowiskach wskazały na wyższą odporność kobiet, podczas gdy na niższych stanowiskach kobiety charakteryzowała niższa odporność. Można to wytłumaczyć ciągle jeszcze większymi barierami, jakie muszą pokonać kobiety, aby dojść do wysokich stanowisk. Najwyższe stanowiska zajmują już tylko te bardzo odporne psychicznie.

Odporność, siła psychiczna jest konieczna, ale niewystarczająca. Konieczna jest jeszcze samoświadomość, która pozwoli na zauważanie innych osób dookoła siebie. Wokół mamy pracowników, którzy mogą być słabsi, mniej odporni, wymagający wsparcia, a czasem po prostu wzmocnienia przez pochwałę czy docenienie ich wysiłków. Odporność psychiczna bez samoświadomości może mieć poważne konsekwencje, zwłaszcza dla innych. Na przykład silne nastawienie na wyzwania może mieć negatywne skutki, ponieważ osoba nazbyt ambitna może



stawiać siebie i innych przed wyzwaniem, które są nierealistyczne. Może wprowadzać zmiany dla samych zmian, naruszając poczucie bezpieczeństwa innych. Pewność siebie natomiast może prowadzić do arogancji, zbyt silnej obrony swoich racji i ignorowania innych, mniej pewnych siebie osób, a tym samym ich odmiennych punktów widzenia. Osoby wykazujące dużą wytrwałość i zaangażowanie mogą być uparte, nie ustępować, nawet kiedy sytuacja tego wymaga, mogą wywierać presję na innych i „pchać” ich w stronę nieuchronnej porażki. Czasami chęć osiągnięcia celu okazuje się tak silna, że mogą nie dostrzegać, że inni potrzebują wsparcia lub pomocy. Ci, którzy mają silne poczucie kontroli, mogą onieśmiewać innych, nie dostrzegać własnych słabości i stresować pozostałe osoby.

Brak samoświadomości prowadzi zatem do powstania dodatkowych problemów. Lider o wysokiej odporności psychicznej może nie dostrzegać swojego wpływu na innych, zwłaszcza na tych o słabszej odporności psychicznej, gdy to właśnie ci wszyscy „inni” będą niezbędni do realizacji celów organizacji. Z drugiej strony osoba odporna psychicznie nie czuje potrzeby udowadniania swojej pozycji poprzez agresję, zastraszanie czy też sztuczne budowanie swojego wizerunku lub jakąkolwiek manipulację. Osoby te cechuje wiara w siebie, dlatego nie muszą udowadniać nikomu swojej wartości, są bardziej niezależne i spełnione.

Liderzy teraz bardziej niż kiedykolwiek powinni pamiętać, że ich odporność psychiczna musi iść w parze ze świadomością wpływu na innych. Muszą brać pod uwagę, że organizacja to zespół różnych ludzi. Są wśród nich osoby o wielkim potencjale, wysokich kwalifikacjach, ale niższej odporności psychicznej. Kultura organizacji może tę siłę i odporność wspierać, ale również osłabiać. Kultura nastawiona na wyniki w równym stopniu jak na ludzi, którzy ich dostarczają, to kultura wspierająca odporność. Kultura oparta na karach, negatywnych konsekwencjach czy krytyce prowadzi do „wyuczonej bezradności”, unikania ryzyka porażki, obniżania poczucia wiary w siebie i zamykania pod dywan problemów zamiast szukania rozwiązań. Organizacja potrzebuje i odpornych, i tych słabszych psychicznie. Nigdy nie będzie tak, że wszyscy osiągną wysoką odporność psychiczną. Zrównoważone społeczeństwo potrzebuje też niezwykle wrażliwych, głęboko przeżywających rzeczywistość artystów. Ale to dzięki liderom odpornym psychicznie organizacja przetrwa każdy kryzys. 🌱



Artykuł wraz z listą przypisów jest dostępny na stronie [ICAN.PL](https://ican.pl)