

Diagnostyka Liderów Biznesu

Odwaga menedżerska



R A P O R T

© **Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów**

Korekta i opracowanie graficzne: Mint Concept Sp. z o.o.

Zdjęcie na okładce: Canva

Gdańsk 2024



SPIIS TREŚCI

<u>Wstęp</u>	3
<u>4 obszary odwagi menedżera</u>	4
<u>Metodologia</u>	5
<u>Metryczka</u>	6
<u>Główne wnioski</u>	7
<u>Opracowanie</u>	8
<u>Wnioski z analizy</u>	18
<u>Kierunki rozwoju</u>	20

WSTĘP

Diagnostyka Liderów Biznesu to kolejna inicjatywa GFKM, która kontynuuje analizę odwagi menedżerskiej. Po zbadaniu perspektywy kobiet, zaprezentowanej w [poprzednich publikacjach](#), teraz skupiamy się na męskim punkcie widzenia. **Celem badań jest odpowiedź na pytanie: jak polscy liderzy radzą sobie w trudnych sytuacjach.**



Co ciekawe, w czterech obszarach odwagi, wyróżnionych przez Brené Brown, **wyniki mężczyzn są bardzo zbliżone do tych uzyskanych przez kobiety.**

Nasze badania pokazują obraz liderów, którzy bronią swoich przekonań i są wierni określonym wartościom. Szanują poufność i dbają o to, aby pielęgnować zaufanie. **Liderzy w Polsce to osoby z talentami i przygotowaniem do zarządzania, ale także ludzie o dużej wrażliwości, tak bliskiej nam wszystkim.**

Praca lidera niesie za sobą ryzyko porażek, co wymaga ogromnych pokładów odporności psychicznej i umiejętności wyciągania wniosków. To element wpisany w realizację roli przywódcy, wymagający dystansu oraz kalkulowania potknięć i upadków w swojej pracy.

Zrozumienie, jak ważne jest balansowanie pomiędzy wrażliwością a odpornością pozwala liderom otworzyć się na wsparcie w trudnych momentach. **Mam nadzieję, że nasz raport zachęci menedżerów do uznania poszukiwania wsparcia za naturalny element rozwoju i codziennej pracy.** Dla nas jest podpowiedzią, jakie potrzeby ma kadra menedżerska i w jaki sposób skutecznie te potrzeby zaspokajać.

Badania pokazują, że odwaga liderów jest kluczowym czynnikiem wpływającym na budowanie zaufania w zespołach oraz skuteczne podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. Współczesny lider musi mierzyć się z dynamicznymi zmianami, które często wymagają szybkiej adaptacji i nieszablonowego myślenia. **Umiejętność podejmowania ryzyka, przy jednoczesnym zachowaniu wrażliwości wobec współpracowników, stanowi fundament nowoczesnego przywództwa. Dlatego rozwijanie odwagi i odporności psychicznej jest dziś tak samo istotne, jak rozwój kompetencji technicznych czy biznesowych.**

Szydłowska

Jolanta Szydłowska
Prezeska GFKM

PODSUMOWANIE: 4 OBSZARY ODWAGI MENEDŻERSKIEJ

AUTENTYCZNOŚĆ

Dobry lider żyje zgodnie ze swoimi wartościami. Nie tylko je wyznaje, ale na co dzień wciela je w życie. Dbą, aby jego zachowania, słowa i myśli były spójne z tym, w co wierzy. Nie boi się konfrontacji, broni swoich przekonań, nie ukrywa ich, jest spójny w myśleniu, mówieniu i działaniu.

WRAŻLIWOŚĆ

Odważny lider jest autentycznie wrażliwy. Dostrzega różnice i okazuje szacunek innym, co wynika z jego samoświadomości i poczucia własnej wartości. Odnosi się do lęków i uczuć podwładnych, a nie koncentruje się wyłącznie na zarządzaniu nieefektywnymi zachowaniami. Dzieli się przeżyciami i wspiera, wytycza granice i praktykuje spokój, nawet pod naporem obaw.

ZAUFANIE

W obszarze budowania zaufania odważny lider nie boi się powierzyć odpowiedzialności, nawet jeśli ryzyko jest znaczne. Ponadto przedkłada odwagę nad wygodę, szanuje granice i dotrzymuje słowa, zawsze docenia i wspiera swoich podwładnych i współpracowników.

SZTUKA WSTAWANIA

Odważny lider panuje nad swoimi porażkami czy niepowodzeniami, jednocześnie nie uciekając przed nimi. Staje twarzą w twarz z wyzwaniem, walcząc o powrót do równowagi. Nie magazynuje emocji, ale w sposób kontrolowany uwalnia je.

METODOLOGIA

Odwaga menedżerska badana była
w czterech kluczowych aspektach:



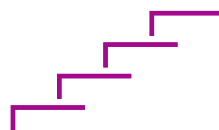
**Autentyczna
wrażliwość**



**Życie zgodne
z wartościami**



**Budowanie
zaufania**



**Sztuka
podnoszenia się**



Termin:
sierpień 2024



LOI:
7 min



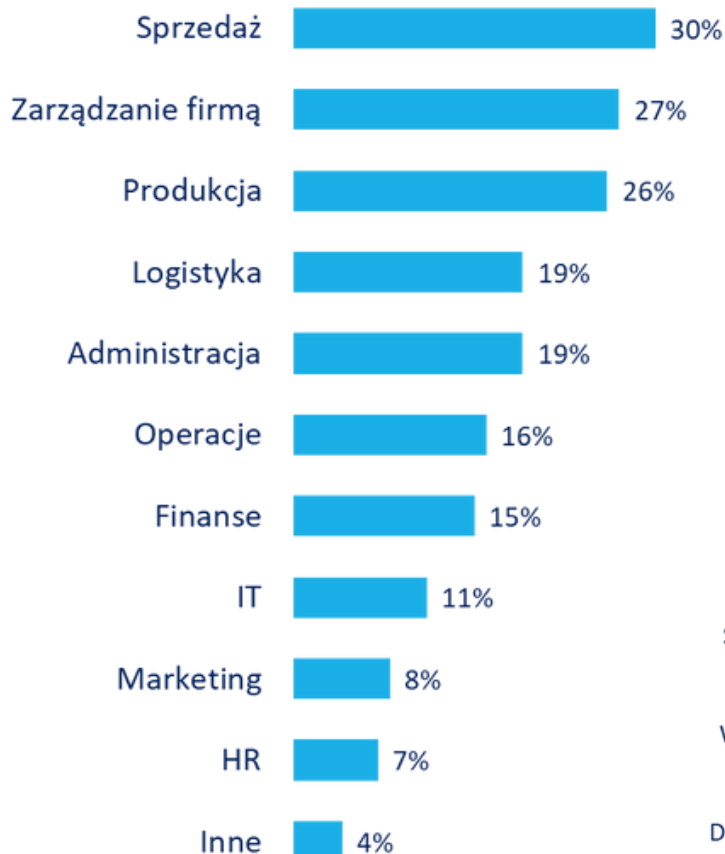
Próba badawcza: N=150
Mężczyźni pracujący na
średnich i wyższych
szczeblach menedżerskich



Metodologia:
Badanie CAWI na
panelu menedżerów

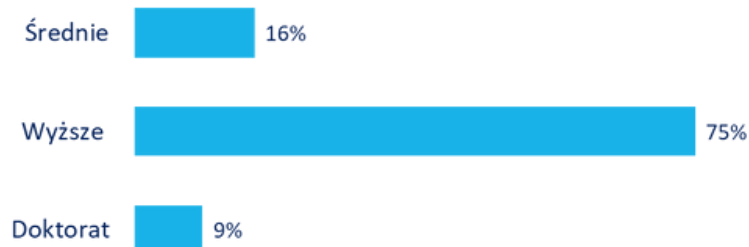
METRYCZKA

Obszar odpowiedzialności w firmie

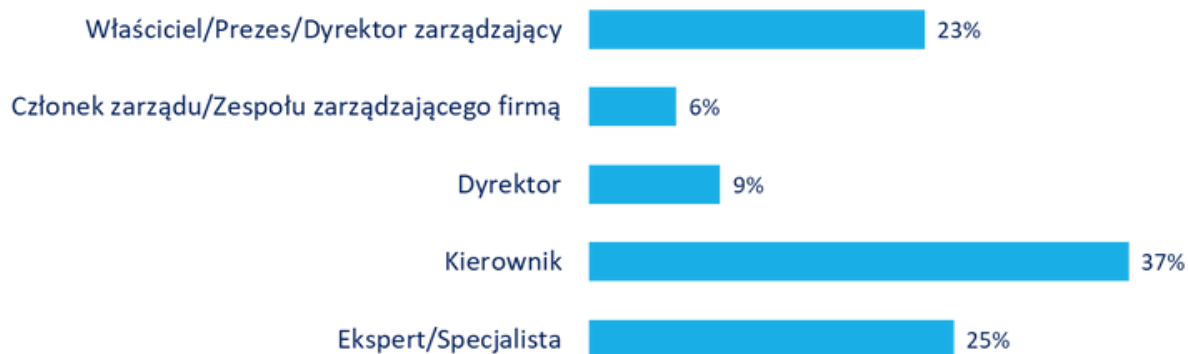


**Uczestnicy badania mogli wybrać więcej niż jeden obszar odpowiedzialności w firmie, stąd wartości nie sumują się do 100%.*

Wykształcenie



Stanowisko



GŁÓWNE WNIOSKI

Wrażliwość, życie zgodne z wartościami (autentyczność) oraz budowanie zaufania to silne strony ponad połowy polskich liderów-mężczyzn. Natomiast kluczowym wyzwaniem pozostaje dla nich umiejętność podnoszenia się po porażkach i niepowodzeniach.

MOCNE STRONY LIDERÓW

Najmocniejsze strony liderów to autentyczność, wrażliwość i umiejętność budowania zaufania. Badani menedżerowie odważnie biorą odpowiedzialność za swoje działania i szanują poufność, co wzmacnia zaufanie. Wykazują wrażliwość wobec osiągnięć innych i nie unikają trudnych tematów, stawiając im czoła z odwagą. Nie stosują strachu jako narzędzia, lecz odważnie wychodzą ze strefy komfortu, aby realizować swoje przekonania i wartości.

SŁABE STRONY LIDERÓW

Słabe strony menedżerów obejmują trudności w radzeniu sobie z emocjami, w tym działanie pod wpływem gniewu i poczucia winy, oraz tendencję do wyładowywania emocji na członkach zespołu, zamiast przyznania się do poczucia krzywdy. **Liderzy często nie dają przestrzeni innym na przeżywanie trudnych emocji i szybko przechodzą do rozwiązywania problemów bez głębszej analizy.** W takich sytuacjach wolą działać samodzielnie i rzadko proszą o pomoc, co może ograniczać efektywność zespołu.

KIERUNKI ROZWOJU KOMPETENCJI – ROK 2024

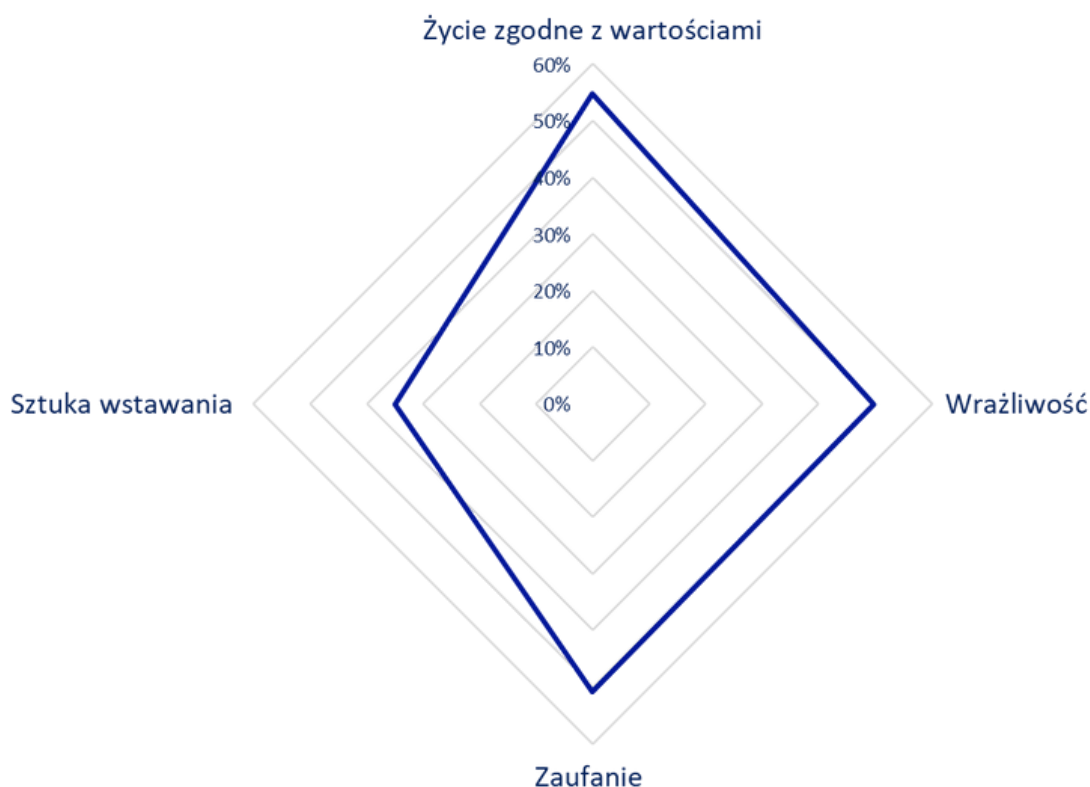
Główne kierunki rozwoju kompetencji, na których koncentrują się liderzy:

- ✓ **autentyczność** (bycie w zgodzie ze sobą i umiejętność szczerego wyrażania siebie),
- ✓ **charyzma** (zdolność do inspirowania i motywowania zespołu),
- ✓ **odwaga menedżerska** (gotowość do podejmowania ryzykownych decyzji i stawiania czoła wyzwaniom),
- ✓ **samokontrola** (zarządzanie własnymi emocjami i reakcjami),
- ✓ **skuteczność w działaniu** (konsekwentne osiąganie wyznaczonych celów).

OPRACOWANIE

OBSZARY W BUDOWANIU ODWAGI LIDERA

Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.

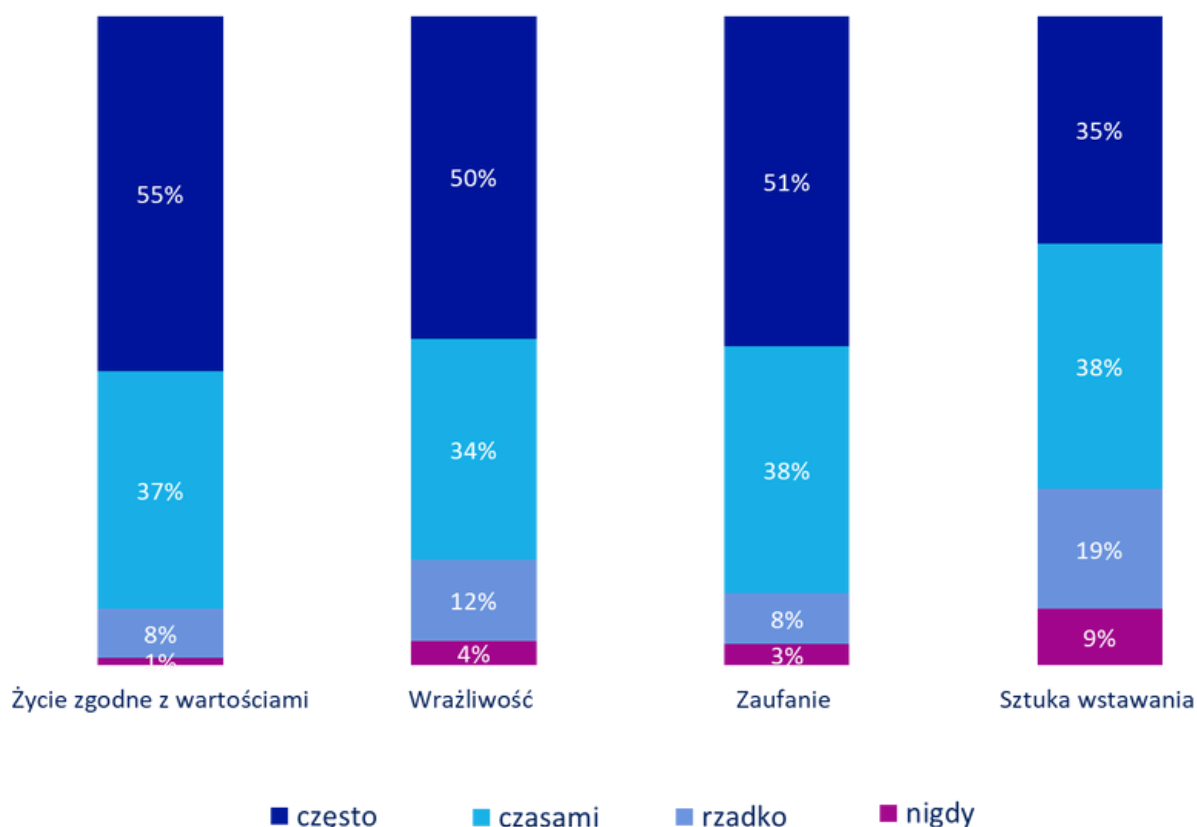


✓ **Wrażliwość, życie zgodne z wartościami (autentyczność) i budowanie zaufania to mocne strony wielu polskich menedżerów**, które pozwalają im na efektywne kierowanie zespołami i budowanie pozytywnych relacji w pracy.

✓ Wielu menedżerów **potrzebuje rozwijać zdolności do radzenia sobie z trudnościami i negatywnymi emocjami**, by lepiej wspierać swoje zespoły w kryzysowych sytuacjach.

OBSZARY W BUDOWANIU ODWAGI LIDERA

Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.
Przy odpowiedzi użyj jednej ze skali: nigdy, rzadko, czasami, często.



Wyniki wskazują sumę odpowiedzi na wszystkie pytania z danej kategorii.

- ✓ **Ponad jedna szóstka (16%) liderów zмага się z zachowaniem wrażliwości** w relacjach zawodowych, co może wpływać na ich zdolność do efektywnej komunikacji i wsparcia zespołu.
- ✓ **Prawie co dziesiąty lider ma trudności z budowaniem zaufania oraz byciem autentycznym** w swoim przywództwie.
- ✓ Dodatkowo, **co czwarty lider (28%) doświadcza problemów z radzeniem sobie z porażkami i wyzwaniami**, co wskazuje na potrzebę rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania emocjami i strategii radzenia sobie z trudnymi sytuacjami.

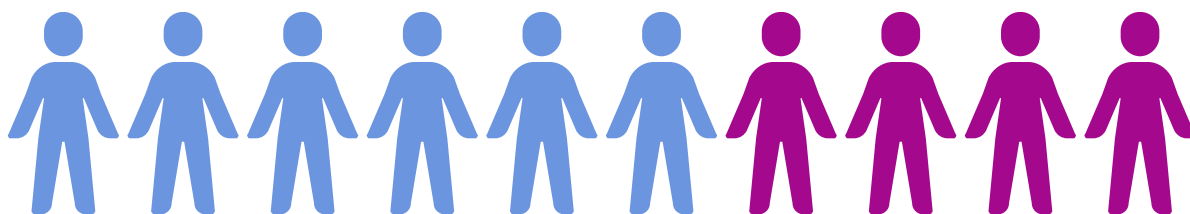
TOP 10 ODWAŻNYCH ZACHOWAŃ LIDERÓW

Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.



Wyniki wskazują sumę frekwencji dla najwyższej odpowiedzi („często”).

Najmocniejsze strony liderów to zestawienie autentyczności, wrażliwości oraz zaufania. Liderzy chętnie biorą odpowiedzialność za swoje działania, zachowując przy tym poufność i okazując uznanie dla osiągnięć innych. Odważnie podejmują się trudnych wyzwań, stawiając czoła problemom i wychodząc poza swoją strefę komfortu. Cenią sobie spokój i dążą do postępowania zgodnego z wartościami, zamiast skupiać się na udowadnianiu swojej racji. Otwarcie przyznają się do błędów i potrafią pogodzić sprzeczne interesy.



TOP 10 NAJRZADZIEJ WSKAZYWANYCH ODWAŻNYCH ZACHOWAŃ

Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.

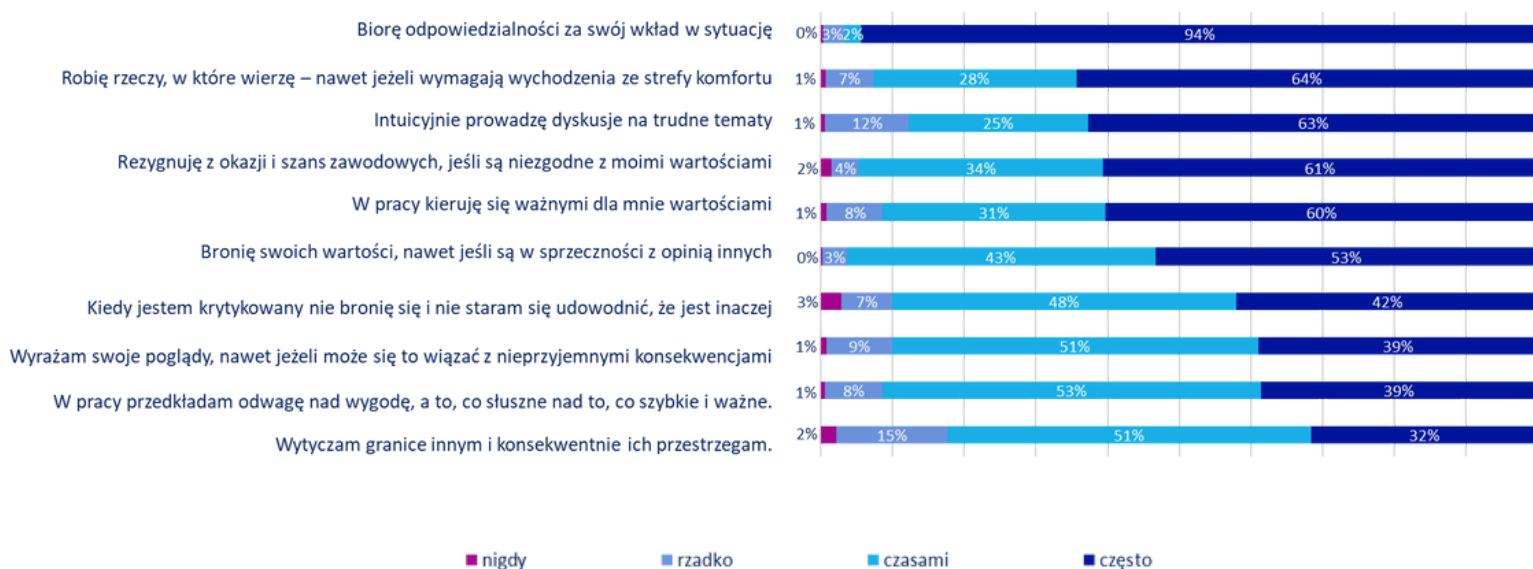


Wyniki wskazują sumę frekwencji dla najwyższej odpowiedzi („często”).

- ✓ Największe wyzwania liderów mężczyzn dotyczą zarządzania emocjami. Menedżerom łatwiej jest się złościć niż przyznać do poczucia krzywdy. Brakuje im odwagi, żeby przyznać się do przeżywania trudnych chwil. Często tłumią ból i frustrację. Impulsem do działania są często gniew i poczucie winy. **Ostatecznie negatywne emocje odreagowywane są na zespołach.**
- ✓ W relacji z innymi brakuje wspierania, doceniania i otwartości na możliwość przeżywania trudnych emocji. Liderom łatwiej jest „sypać” pomysłami niż zaufać podwładnym i delegować zadania. **Nie analizują oni swoich emocji i doświadczeń z porażki, bojąc się okazywania trudności. Rzadko też proszą o wsparcie,** preferując samodzielne rozwiązywanie problemów.

AUTENTYCZNOŚĆ – ŻYCIE ZGODNE Z WARTOŚCIAMI

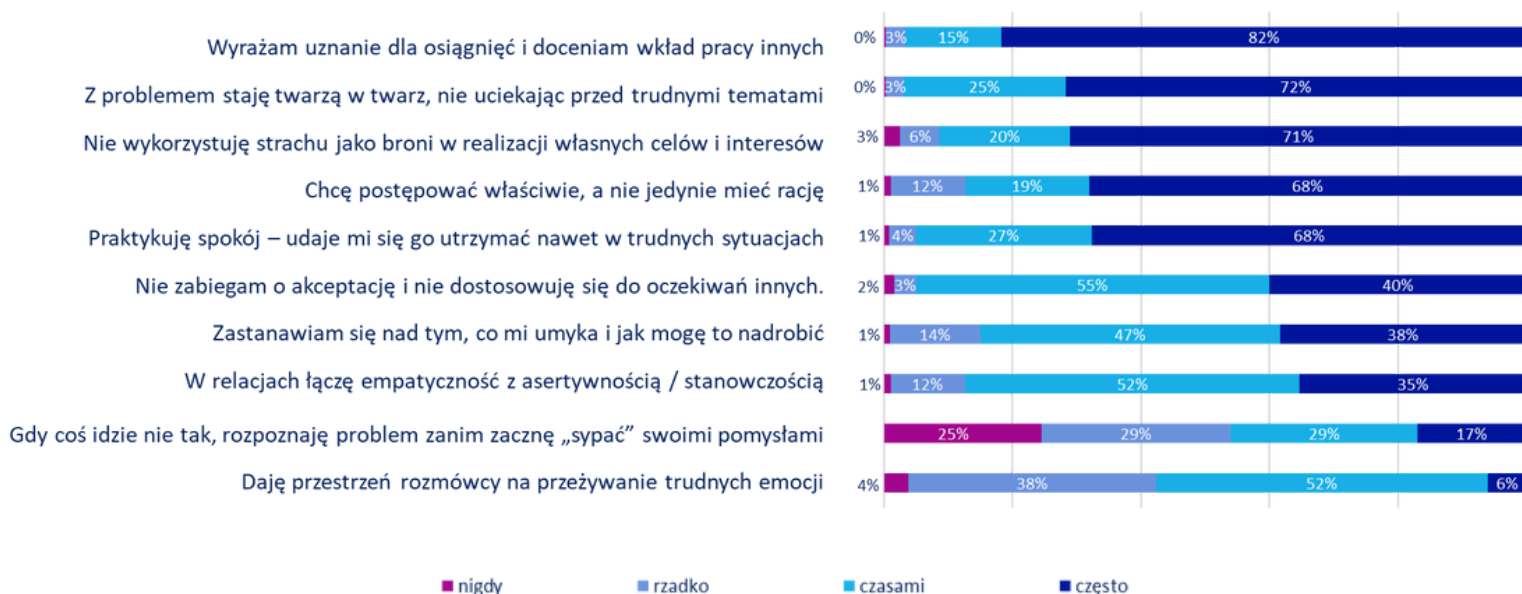
Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.



- ✓ **Autentyczność lidera budują przede wszystkim odpowiedzialność za własne decyzje i działania oraz kierowanie się wartościami.**
- ✓ Wielu menedżerów kładzie nacisk na robienie tego, w co wierzą, nawet jeśli oznacza to rezygnację z niektórych szans zawodowych.
- ✓ Często podejmują trudne dyskusje i bronią swoich przekonań, nawet jeśli są sprzeczne z opinią innych. **Jednak ostrożność w wyrażaniu poglądów, obawa przed konsekwencjami, oraz skłonność do wybierania wygody nad słusność mogą osłabiać ich autentyczność i konsekwencję w działaniu.**

WRAŻLIWOŚĆ

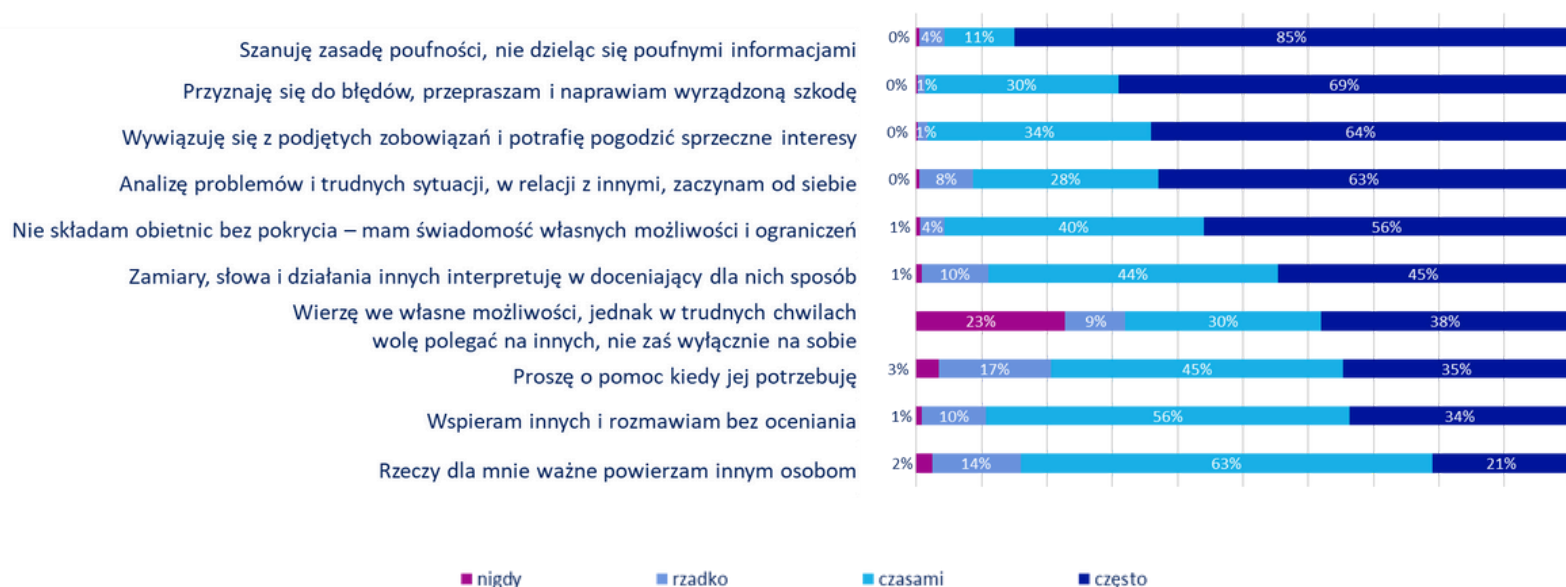
Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.



- ✓ **Liderzy-mężczyźni doceniają osiągnięcia zespołu i z odwagą stawiają czoła problemom, nie uciekając przed trudnymi tematami.**
- ✓ **W pracy cenią spokój i starają się go utrzymać nawet w wymagających sytuacjach, nie stosując strachu jako narzędzia do realizacji własnych celów. Ważniejsze dla nich jest właściwe postępowanie niż tylko wygrywanie racji.**
- ✓ **Wyzwaniem pozostaje umiejętność głębokiej analizy przed podjęciem działań oraz stworzenie bezpiecznej przestrzeni dla emocji w relacjach z innymi, co często wymaga bardziej zrównoważonego podejścia.**

ZAUFANIE

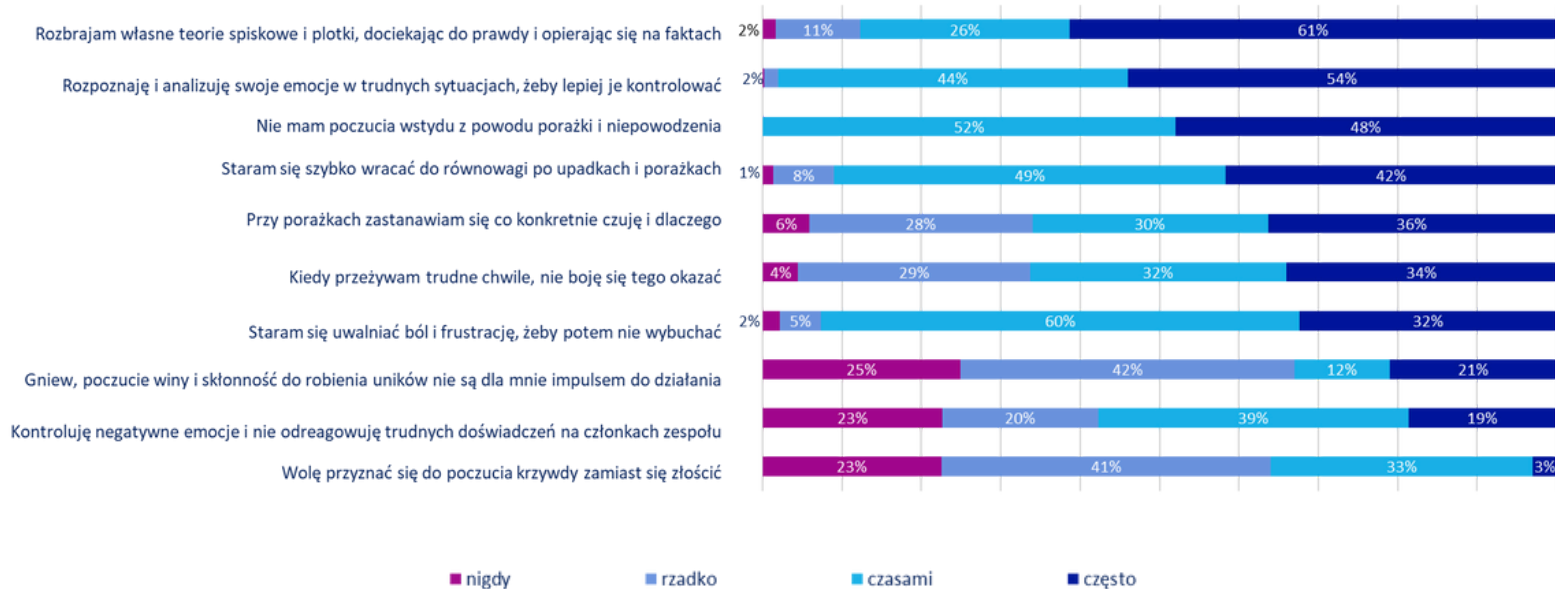
Zaznacz, jak często zachowujesz się w opisany poniżej sposób.



- ✓ **Liderzy budują zaufanie głównie przez zachowanie poufności, przyznawanie się do błędów oraz naprawianie szkód.** Ważna jest również słowność, wywiązywanie się z obietnic i unikanie pustych deklaracji.
- ✓ Wyzwaniem dla nich jest **nadmierne poleganie na własnych możliwościach i brak otwartości na szukanie wsparcia** w trudnych sytuacjach.
- ✓ **Liderzy często mają trudność z delegowaniem ważnych zadań.** Skutkiem może być nadmierne obciążenie pracą i brak przestrzeni na regenerację. Jednocześnie wyzwaniem jest wspieranie zespołu w sposób nieocenający, co może ograniczać efektywność współpracy.

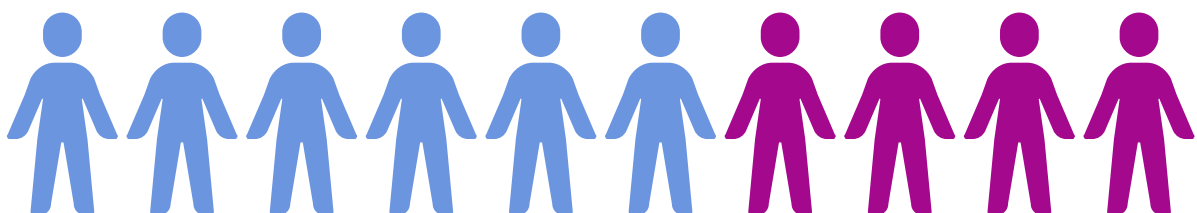
SZTUKA WSTAWANIA

Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.



✓ **Sztuka wstawania to obszar odwagi, który sprawia liderom najwięcej trudności.** Szczególnym wyzwaniem jest odpowiednie radzenie sobie z trudnymi emocjami. Impulsem do działania często są trudne emocje, takie jak złość, gniew i poczucie winy. Liderzy trudne doświadczenia często odreagowują na członkach zespołu. Nie zawsze radzą sobie ze zrozumieniem swoich emocji, a kiedy przeżywają porażki, zazwyczaj boją się tego okazać.

✓ Należy podkreślić, że **ponad połowa spośród pytaných mężczyzn, w sytuacjach trudnych, sprawnie rozpoznaje i rozbraja swoje emocje.** Ponadto panowie radzą sobie z teoriami spiskowymi i plotkami – uczciwie dociekając prawdy.



KIERUNKI ROZWOJU LIDERA

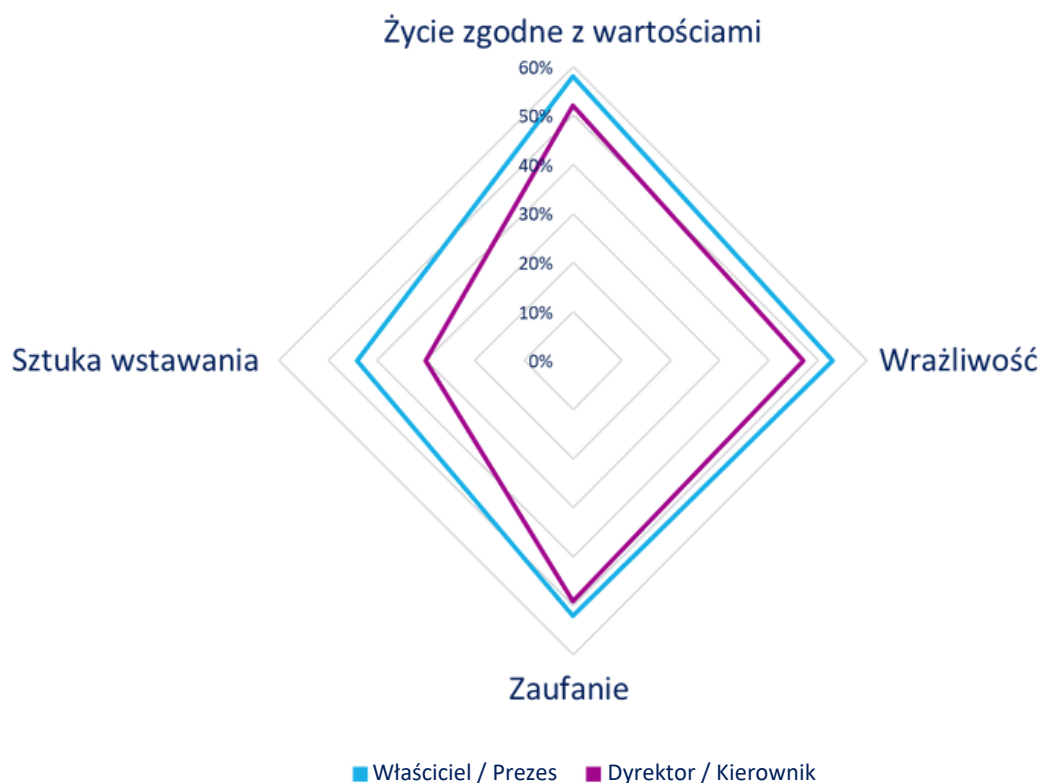


- ✓ Najczęściej wskazywanym przez liderów kierunkiem rozwoju kompetencji jest **autentyczność, bycie w zgodzie ze samym sobą i wyrażanie siebie**. Dużym zainteresowaniem cieszyły się także charyzma, odwaga menedżerska, samokontrola emocjonalna i skuteczność w działaniu.
- ✓ Najrzadziej wskazywano obszar sprawczości, umiejętność szybkiej adaptacji, skuteczne budowanie autorytetu i umiejętność rozwoju sieci relacji opartych na zaufaniu.



ODWAGA MENEDŻERSKA: właściciel/prezes i dyrektor/kierownik

Zaznacz, jak często zachowujesz się w pracy w opisany poniżej sposób.



W ramach analiz porównano także liderów z wyższej i średniej kadry menedżerskiej. **Właściciele firm – mężczyźni, są bardziej efektywni niż menedżerowie we wszystkich obszarach odwagi.** Szczególnie dotyczy to podnoszenia się z porażek, gdzie luka w kompetencjach jest największa.



AUTENTYCZNOŚĆ

Liderzy na najwyższych stanowiskach **budują autentyczność, biorąc odpowiedzialność za swoje decyzje i otwarcie podejmując trudne tematy**. Menedżerowie, podobnie jak zarządzający, najczęściej wskazują na branie odpowiedzialności jako kluczowy element autentyczności, a także na **gotowość do rezygnacji z szans zawodowych, gdy są sprzeczne z ich wartościami**. Właściciele, bardziej niż dyrektorzy i kierownicy, często muszą inicjować trudne rozmowy i w większym stopniu kierują się wartościami, nawet jeśli wiąże się to z ryzykiem lub wyzwaniem.

WRAŻLIWOŚĆ

Liderzy, niezależnie od stanowiska, **okazują wrażliwość przez uznanie osiągnięć innych**. Właściciele częściej niż menedżerowie konfrontują się z problemami i otwarcie podejmują trudne tematy, nie używając strachu jako narzędzia w realizacji celów. Menedżerowie średniego i wyższego szczebla wykazują więcej empatii, wspierając innych. **Wyzwaniem dla wszystkich liderów jest generowanie zbyt wielu pomysłów w trudnych sytuacjach bez głębszej analizy oraz brak przestrzeni na przeżywanie trudnych emocji w rozmowach z innymi**.

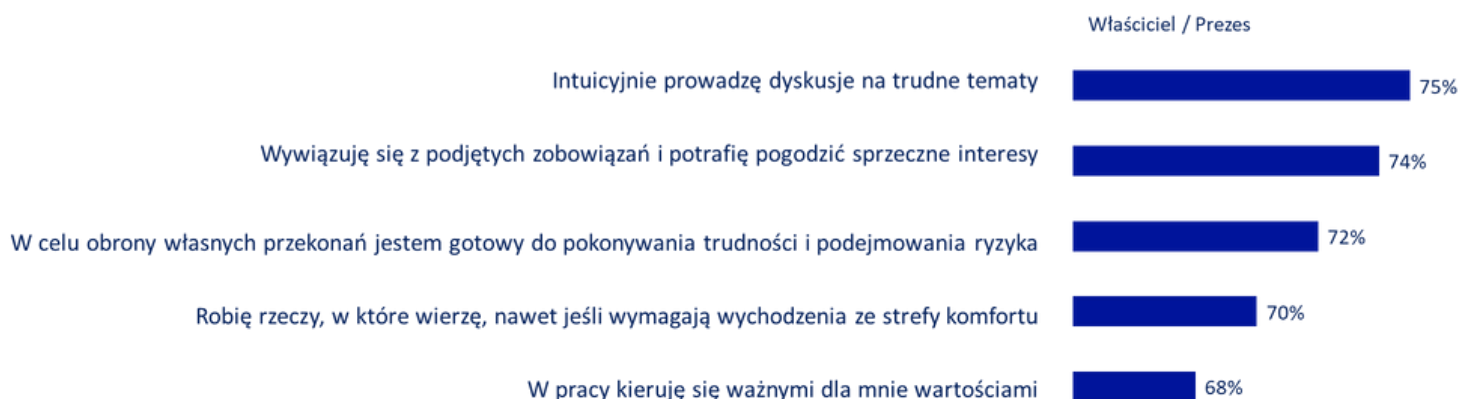
ZAUFANIE

Zarówno zarządzający, jak i menedżerowie budują zaufanie w podobny sposób, m.in. poprzez **dotrzymywanie zobowiązań, przyznawanie się do błędów i przestrzeganie zasad poufności**. Właściciele, częściej niż kierownicy, podkreślają **znaczenie konsekwentnego wywiązywania się z zobowiązań** oraz skutecznego radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, nawet jeśli oznacza to konieczność łączenia sprzecznych interesów. To podejście pomaga im budować silniejsze relacje oparte na zaufaniu, bez względu na możliwe konsekwencje.

SZTUKA WSTAWANIA

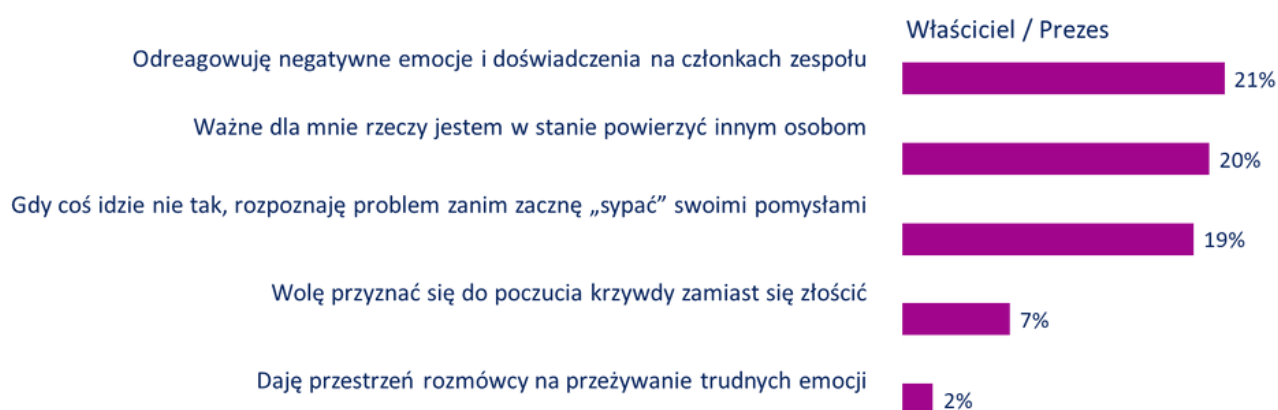
Właściciele wykazują większą zdolność do podnoszenia się z porażek niż menedżerowie. Częściej zachowują spokój i efektywność w działaniu podczas trudności, szybciej odzyskują równowagę po niepowodzeniach i skuteczniej neutralizują teorie spiskowe oraz plotki. Są **bardziej zdeterminowani w dążeniu do celu, nawet w trudnych sytuacjach**. Dyrektorzy, podobnie jak właściciele, wskazują na zdolność rozbrajania teorii spiskowych i nieodreagowywania trudnych emocji na zespole, choć te kompetencje są mniej rozwinięte u nich niż u właścicieli.

TOP 5 ODWAŻNYCH ZACHOWAŃ WŁAŚCICIELI / PREZESÓW



Właściciele i prezesi wśród najodważniejszych zachowań wskazują działania związane z wyznawanymi wartościami. Koncentrują się na braniu odpowiedzialności za swoje działania, podnoszą trudne tematy rozmowy i są gotowi do podejmowania ryzyka w celu obrony własnych przekonań. To **podejście wspiera budowanie silnej pozycji lidera**, który nie tylko jest zgodny z własnymi wartościami, ale również wrażliwy na potrzeby innych i gotowy na wyzwania, jakie stawiają przed nim różnorodne sytuacje zawodowe.

TOP 5 NAJRZADZIEJ WYMIENIANYCH ODWAŻNYCH ZACHOWAŃ



Właściciele i prezesi mierzą się z wyzwaniami związanymi zarówno ze wspieraniem innych, jak i poszukiwaniem wsparcia dla siebie. Trudność sprawia im wyznaczanie granic, które często sami przekraczają, co prowadzi do **problemów z radzeniem sobie z bólem i frustracją**. Bywa, że w trudnych sytuacjach reagują impulsywnie, a ich gniew staje się impulsem do działania, co może negatywnie wpływać na relacje i decyzje zawodowe.

KIERUNKI ROZWOJU



Wyniki wskazują sumę frekwencji dla kierunków wskazywanych w TOP3.



- ✓ Zarządzający skupiają się na **rozwijaniu autentyczności, asertywności i skuteczności w osiąganiu celów**. Rzadziej wskazywali na budowanie autorytetu, rozwój relacji czy sprawczość w organizacji opartej na zaufaniu.
- ✓ Menedżerowie z kolei najczęściej wskazywali na potrzebę rozwijania **samokontroli emocjonalnej i odporności na stres, odwagi menedżerskiej, asertywności i autentyczności**. Rzadziej niż zarządzający wymieniali umiejętność szybkiej adaptacji i uczenia się oraz skuteczność w działaniu i osiąganiu celów.

Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów



Joanna Gwiazda-Kozłowska
Dyrektorka ds. doradztwa biznesowego



j.gwiazda@gfkm.pl



+48 608 515 775



www.gfkm.pl



facebook.com/gfkmpl



linkedin.com/school/gfkm