

Rozdział 1

Wprowadzenie

*Sukces nigdy nie jest ostateczny. Porażka nigdy nie jest totalna.
Liczy się tylko odwaga, by kontynuować swoje dzieło.*

Winston Churchill

Koncepcja odporności psychicznej dostarczyła nam obu niezapomnianych wrażeń i okazji do przeżycia niezwyklej przygody. Coś, co na początku wydawało się niewinnym ćwiczeniem akademickim na małą skalę, rozrosło się do zjawiska o zasięgu naprawdę ogólnoswiatowym. Nieco więcej na ten temat piszemy w dalszej części rozdziału.

Od pierwszego¹ wydania niniejszej książki obserwowaliśmy narastającą falę zainteresowania odpornością psychiczną² jako w miarę spójną koncepcją, którą można odnieść do prawie każdej sfery życia jednostek, grup i organizacji czujących potrzebę zrobienia czegoś wartościowego. Odporność psychiczna ściśle wiąże się z innymi, coraz bardziej łączącymi się koncepcjami i konstruktami, takimi jak psychologia pozytywna, rezyliencja, charakter, wytrwałość i nastawienie. Nasz model i opracowany przez nas kwestionariusz są powszechnie stosowane w takich dziedzinach jak biznes, edukacja, zdrowie, sport i – ostatnio – usługi społeczne.

Jeden z satysfakcjonujących aspektów naszej pracy wiąże się z faktem, że praca ta opiera się na dotychczasowej wiedzy i doświadczeniu praktyków oraz teoretyków. Nasz model nie wymaga od odbiorców odrzucenia tego, co ci już wiedzą. Coraz częściej słyszymy, że wzbogaca on pracę wielu ludzi o nowe pomysły, ramy intelektualne

¹ Uwaga dotyczy numeracji wydań oryginału. Niniejszy przekład to polskie wydanie 1 (przyp. red.).

² Dla zaznaczenia różnicy znaczeniowej *mental toughness* tłumaczone jest jako „odporność psychiczna”, a *resilience* jako „rezyliencja (prężność)”. Pojęcia te nie są tożsame. Odporność psychiczna jest funkcją kontroli (poczucia wpływu), zaangażowania, wyzwań i pewności siebie; oznacza zachowania aktywne (jednostka lubi wyzwania i jest odporna na przeciwności). Rezyliencja zaś to funkcja kontroli (poczucia wpływu) i zaangażowania, ma charakter bardziej pasywny (jednostka reaguje dopiero wtedy, kiedy coś się wydarzy, i dokłada wszelkich starań, aby wyjść z takiej sytuacji). Więcej na temat rozumienia obu terminów przez autorów w kolejnych rozdziałach (przyp. red.).

i wyjaśnienia. Nasz kwestionariusz jawi się jako kluczowe narzędzie skutecznej diagnozy i, co najważniejsze, wiarygodniejszej oceny oraz rzetelnych badań naukowych.

Wypracowaliśmy sposób rozpoznawania cechy osobowości człowieka, która jest bardzo ważna w ocenie osiągnięć poszczególnych jednostek i organizacji, dobrostanu psychicznego i możliwości rozwijania pozytywnych zachowań. A wszystkie te czynniki odgrywają kluczową rolę w procesie radzenia sobie z presją oraz z wyzwaniem, jakie niesie współczesne życie.

Pierwsze pytanie, na które należałoby odpowiedzieć, brzmi: czym jest odporność psychiczna?

Model 4C³

Nasza praca opiera się na naukowej analizie odporności psychicznej. Nauka to przede wszystkim dane i dowody. Szczęśliwie ogromna większość danych wspiera naszą koncepcję, choć niektóre w nieco mniejszym stopniu. Ale właśnie taki charakter ma psychologia stosowana; człowiek jest istotą złożoną i żaden model nie jest w stanie uwzględnić wszystkich ewentualności. Oto nasza definicja odporności psychicznej.

Odporność psychiczna to cecha osobowości, która w dużym stopniu determinuje to, na ile skutecznie radzimy sobie z wyzwaniami, stresorami i presją... niezależnie od okoliczności.

W modelu 4C ogólna odporność psychiczna opiera się na czterech filarach.

1. **Wyzwanie** (*challenge*): postrzeganie wyzwania jako szansy.
2. **Pewność siebie** (*confidence*): wysoki poziom wiary w siebie.
3. **Zaangażowanie** (*commitment*): wytrwałość w realizowaniu zadań.
4. **Kontrola/poczucie wpływu** (*control*): przekonanie o tym, że kontroluje się swój los.

Model ten opisujemy szczegółowo w dalszej części książki. Warto prześledzić, w jaki sposób go zbudowaliśmy. Złożył się na to czterostopniowy proces konstruowania modelu naukowego, który powinien być bliski wszystkim badaczom, a którego kolejne kroki to: czytanie, tworzenie, testowanie i opracowanie, ocena.

³ Nazwa 4C wskazuje na pierwsze litery angielskich nazw czterech komponentów modelu: *challenge*, *confidence*, *commitment* oraz *control* (przyp. tłum.).

1. **Czytanie, czytanie i jeszcze raz czytanie.** Początkowe prace, prowadzone przede wszystkim wraz z doktorem Keithem Earlem, pozwoliły ustalić, że w literaturze naukowej brakuje rozważań na temat odporności psychicznej. Pojęcie to było często wymieniane, ale brakowało jego operacjonalizacji. Stało się więc raczej bezwartościowym i pustym truizmem. Tego typu „analiza potrzeb” jest punktem wyjścia większości badań naukowych i prac rozwojowych.

Praca ta była jednak użyteczna, gdyż uświadomiła nam, jak inni postrzegają odporność psychiczną i podobne pojęcia. Stwierdzenie, że stoimy na ramionach gigantów, którzy byli przed nami, jest tu jak najbardziej na miejscu. Uczymy się od innych, a potem rozwijamy ich idee, opierając się na własnej wiedzy i poglądach. Tak właśnie było w tym przypadku.

2. **Tworzenie.** To jest prawdziwa radość płynąca z uprawiania nauki. Na proces tworzenia składają się dwa główne elementy.

a) Myślenie konwergencyjne – podejście strukturalne:

Czy to zadziała?

Czy potrafimy to zrobić?

Czy dysponujemy odpowiednimi zasobami?

Czy jest na to odpowiedni czas?

b) Myślenie dywergencyjne – podejście intuicyjne i zmieniające paradygmat:

A co, jeśli...?

Dlaczego nie?

Jakie założenia się sprawdzają?

Dzięki połączeniu tych dwóch elementów z chaosu wyłania się spójny i możliwy do przetestowania model.

3. **Testowanie i opracowanie.** Ten etap to sedno badań naukowych. Jeżeli jakiejś koncepcji nie można bezpośrednio przetestować, to nie utrzyma się ona długo w świecie nauki. Formułowane hipotezy powinny być jasne i możliwe do sprawdzenia. To nimi należy się zająć i na podstawie uzyskanych odpowiedzi opracować odpowiedni model.

4. **Ocena.** Ostateczny model musi zostać poddany ocenie. Najważniejsze pytanie w tym przypadku brzmi: „Czy ona naprawdę działa?”

W rozdziałach 3 i 4, których obszerne fragmenty napisał doktor Keith Earle, wyjaśniamy dokładniej, na czym polegał ów proces. Dowiesz się z nich, ile czasu i wysiłku trzeba było włożyć w opracowanie naszego modelu. Model ten nie jest żadną chimerą ani koncepcją już istniejącą. To coś zupełnie nowego, ale zbudowanego na solidnych podstawach psychologicznych.

Gdy już stworzyliśmy koncepcję, którą z przekonaniem mogliśmy zaprezentować innym – zarówno praktykom, jak i teoretykom – zorientowaliśmy się, że wszyscy będą nam zadawać te same cztery pytania. W pewnym sensie pytania te same się narzucają. Jest wiele kwestii związanych z naszą pracą, o które można by zapytać, ale te cztery są najważniejsze. Z czasem zaczęliśmy nazywać je „czterema wielkimi pytaniami”. To one w dużej mierze zdeterminowały strukturę niniejszej książki. Oto one:

1. Czy odporność psychiczna naprawdę istnieje?
2. Czy można zmierzyć odporność psychiczną?
3. Czy koncepcja odporności psychicznej jest użyteczna?
4. Czy można rozwijać odporność psychiczną?

Pytania 1 i 2: czy odporność psychiczna naprawdę istnieje i czy można ją zmierzyć?

Tym dwóm ważnym pytaniom poświęcone są początkowe rozdziały książki. Krótka odpowiedź na nie brzmi następująco: jesteśmy przekonani, że odporność psychiczna istnieje, i dysponujemy solidnymi dowodami na poparcie naszego poglądu. Co więcej, opracowaliśmy przydatne narzędzie jej pomiaru.

Ogromna część psychologii popularnej opiera się jedynie na subiektywnych poglądach osób, które często uważane są za guru. Istnieje wiele koncepcji pseudopsychologicznych, a większość została zbudowana na wierze. Ludzie sięgają po „modele” i „metody”, które opierają się na bardzo wątplych podstawach, a czasem nawet nie mają żadnych podstaw. Choć nasze poglądy doprowadziły do postawienia wielu hipotez, które miały kluczowe znaczenie w naszej pracy i nadały kierunek naszym badaniom, to trzeba zaznaczyć, że przenikały się one z poglądami i wynikami badań wielu innych osób. Nasze podejście opiera się na dowodach.

Dłuższych i wnikliwszych odpowiedzi na powyższe pytania udzielamy w początkowych rozdziałach niniejszej książki. Rozdziały 2–5 dotyczą teoretycznych podstaw naszej pracy oraz projektowania i opracowywania testu MTQ48. Z kolei rozdziały 6–9 traktują bardziej szczegółowo o wspomnianych czterech elementach (4C), przedstawiając je na tle innych istotnych koncepcji psychologicznych. Model 4C w żaden sposób nie neguje którejkolwiek z nich, a jedynie z nich czerpie.

Pytanie 3: czy koncepcja odporności psychicznej jest użyteczna?

Jeden z nas (Doug) jest z wykształcenia ekonomistą i odnalazł swoje powołanie w świecie biznesu, drugi zaś (Peter) jest praktykującym psychologiem. Łączy nas przekonanie, że to, co robimy, może i powinno mieć wpływ na to, co osiągamy. Chcemy zatem

wykazać, że poznawanie i pomiar odporności psychicznej to coś więcej niż tylko ćwiczenie akademickie. Szukając odpowiedzi na pytanie o to, czy koncepcja odporności psychicznej się sprawdza, można podejść do tego zadania na dwa główne sposoby.

Po pierwsze, można się skupić na kwestiach formalnych. Czy odporność psychiczna jest koncepcją rzetelną, trafną i solidną? Informacje na ten temat znajdziesz w pierwszych rozdziałach książki. Na problem ten można też spojrzeć inaczej i zastanowić się, jak nasz kwestionariusz i model zostały wykorzystane i czy to pomogło nam zrozumieć, dlaczego niektórzy ludzie radzą sobie lepiej od innych.

Po drugie, równie istotne jest to, czy nasze narzędzie jest skuteczne w praktyce. W książce zamieściliśmy opisy wielu przypadków, które wyjaśniają niektóre kwestie. Mamy nadzieję, że okażą się one interesujące i przydatne. Studia przypadku zawierają również omówienie wyników recenzowanych badań opublikowanych w czasopiśmie branżowych. Proces recenzowania prac badawczych przez specjalistów w danej dziedzinie jest fundamentem wiarygodnych badań naukowych. Artykuły zrecenzowane pozytywnie są publikowane wyłącznie na podstawie oceny ich wartości merytorycznej, a nie dzięki czyjejś łasce czy uprzejmości.

W książce znajdziesz także studia przypadku dotyczące edukacji i uczenia się. Podnosimy w nich ważne kwestie. Proponowana przez nas koncepcja odporności psychicznej to model rozwojowy, mający wspierać rozwój ludzi. Dowody niezbitnie wskazują, że tak właśnie się dzieje.

Pytanie 4: czy odporność psychiczną można rozwijać?

Jesteśmy przekonani, że można. Sugeruje to wiele doświadczeń ze świata sportu.

Czy odporność psychiczna ma źródło w naturze, czy też w wychowaniu? Dowody przedstawione w niniejszej książce wskazują na wyraźny związek odporności psychicznej z czynnikami genetycznymi. Jak chyba każdy podejrzewa, są ludzie, którzy od urodzenia charakteryzują się silną psychiką. Rolę natury potwierdzają też najnowsze badania dotyczące budowy mózgu – te również przytaczamy w niniejszej książce. Można jednak wpływać na poziom odporności psychicznej. W jednym z rozdziałów dotyczących zastosowania naszej koncepcji w środowisku pracy znajdziesz studium przypadku, które pokazuje, że przydatne mogą się okazać formalne szkolenia z odporności psychicznej.

Wiele rozdziałów niniejszej książki jest poświęconych technikom pomocnym w rozwijaniu odporności psychicznej. Owe techniki zaczerpnęliśmy z różnych obszarów psychologii stosowanej. Poprosiliśmy ekspertów od relaksacji, kontrolowania uwagi i zmęczenia o pomoc w napisaniu rozdziałów, które pomogą czytelnikom zrozumieć odpowiednie procesy.

Cztery fałszywe przekonania na temat odporności psychicznej

Podczas licznych kontaktów z ludźmi słyszymy znacznie więcej pytań niż tylko te cztery, o których już wspomnieliśmy. Są to bardzo dobre pytania, na które musimy znaleźć odpowiedź, jeśli chcemy przekonać osoby je zadające do koncepcji odporności psychicznej. Kilka najczęściej podnoszonych kwestii spróbujemy wyjaśnić już w tym rozdziale. Wszystkie one dotyczą błędnych, naszym zdaniem, przekonań. Nie możemy niestety w niniejszej książce odpowiedzieć na każde pytanie, które kiedykolwiek zostało lub zostanie nam zadane.

Staraliśmy się zawrzeć w tej książce wystarczająco dużo informacji, aby czytelnicy mogli świadomie wyrobić sobie własne zdanie. Na zajęciach z psychologii dla studentów pierwszego roku Uniwersytetu w Hull Peter wciąż podkreśla, jak ważne jest krytyczne podejście do koncepcji psychologicznych. To, że ktoś mówi o czymś z przekonaniem, wcale nie oznacza, że jest to prawda. Konieczne jest dostarczenie weryfikowalnych dowodów. Wierzmy, że jesteśmy w stanie spełnić ten wymóg w przypadku proponowanej przez nas koncepcji.

Błędne przekonanie 1: model zakłada, że każdy powinien być odporny psychicznie

To oczywiste, że niektórzy ludzie są bardziej odporni psychicznie, a inni mniej. Wiadomo też, że osoby charakteryzujące się dużą odpornością psychiczną lepiej radzą sobie w warunkach silnego stresu. Dlatego też odnoszą większe sukcesy w szkole, w pracy, w dyscyplinach sportowych wymagających rywalizacji i tak dalej. Większe jest także prawdopodobieństwo uzyskania przez nie dobrych wyników w testach oceniających wydajność pracy.

Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że przeciwieństwem odporności psychicznej jest **wrażliwość**, a nie słabość psychiczna. Osoba odporna psychicznie radzi sobie ze stresem, z presją i z wyzwaniem, nie dopuszczając ich zbyt blisko siebie. Mówiąc kolokwialnie, problemy te spływają po niej jak po kaczce. Natomiast osoba wrażliwa psychicznie odczuwa wpływ stresu, presji i wyzwań, dopuszcza je do siebie, a w konsekwencji doświadcza ich skutków. Są one dla niej w jakimś stopniu niekomfortowe.

Zrównoważone społeczeństwo potrzebuje zarówno jednostek odpornych, jak i wrażliwych. Dość trudno jest znaleźć wśród wybitnych sportowców takiego, który odnosi wielkie sukcesy, a jednocześnie ma wrażliwą konstrukcję psychiczną, tak jak trudno jest podać przykład artysty o odpornej, twardej psychice.

Zauważ, że to nie oznacza, iż osoby odporne psychicznie nie mają inteligencji emocjonalnej, cokolwiek rozumiemy przez to pojęcie. „Inteligencja emocjonalna” to określenie odnoszące się do innego rodzaju wrażliwości; ludzie cechujący się wysokim poziomem tej cechy są wrażliwi na to, co dzieje się wokół nich, i na to, jak inni reagują na ich działania. Pojawia się coraz więcej dowodów potwierdzających, że odporność psychiczna oraz inteligencja emocjonalna mogą iść – i często idą – w parze!

I choć to być może prawda, że osoby odporne psychicznie na ogół lepiej radzą sobie w życiu (np. więcej zarabiają, częściej awansują i mają lepszą sytuację materialną), to chcemy tu jedynie podkreślić, że ludziom wrażliwym trudniej jest przezwyciężyć stres i presję, z jakimi się spotykają na co dzień. W ich przypadku większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych konsekwencji niemożności poradzenia sobie z różnymi wyzwaniami, a co za tym idzie – pojawienia się depresji czy stanów lękowych.

Nie mamy jednak wątpliwości, że techniki zaprezentowane w niniejszej książce mogą przydać się każdemu – zarówno osobie odpornej psychicznie, jak i wrażliwej – w radzeniu sobie z życiem. Niektórzy chcą być odporni. Inni chcą pozostać tacy, jacy są, ale jednocześnie wypracować umiejętność radzenia sobie z sytuacjami, które są dla nich trudne. Jest też spora grupa osób, które radzą sobie w życiu na swój sposób, mimo że są wrażliwe i nie mają silnej psychiki.

Na etapie edukacji odporność psychiczna daje przewagę, lecz z pewnością nie jest jedyną i na pewno nie najważniejszą cechą, jaką każdy powinien mieć. Pomiar odporności psychicznej pozwala nauczycielom zaoferować poszczególnym grupom uczniów wsparcie, jakiego ci potrzebują.

Co złego jest w byciu wrażliwym? Odpowiadając krótko: absolutnie nic. Wrażliwość psychiczna sprawia po prostu, że życie jest odrobinę trudniejsze. Jednocześnie wiadomo, że życie osób odpornych psychicznie dalekie jest od ideału – taka konstytucja psychiczna również ma swoje wady. Omawiamy je w rozdziałach poświęconych modelowi 4C (rozdziały 6–9). Każdy z nas ma jakieś potrzeby rozwojowe.

Osoby odporne psychicznie mogą niekiedy krzywdzić jednostki wrażliwsze, nie rozpoznając prawidłowo ich potrzeb, i w ten sposób negatywnie oddziaływać na własne osiągnięcia, jeśli te w jakiejś mierze zależą od współpracy z innymi ludźmi. Poznanie siebie samego zawsze sprzyja dokonywaniu lepszych wyborów.

Oczywiście także na tę kwestię można spojrzeć na wiele sposobów. W ekonomii stosuje się ciekawe podejście, które czasem pozwala zadać to samo pytanie i uzyskać dwie różne, lecz równie przydatne odpowiedzi. Ekonomiści mówią o makroekonomii (dużym obrazie całości) i mikroekonomii (obrazie szczegółowym). My zatem także możemy zadać pytanie ogólne: „Czy nasze społeczeństwo

powinno być bardziej odporne psychicznie?” i skonstatować jak wcześniej, że wolelibyśmy, aby w społeczeństwie panowała równowaga, dlatego warto byłoby dla osiągnięcia pożądanego efektu dokonać małej korekty w jedną lub drugą stronę.

Pytanie bardziej szczegółowe może dotyczyć naszych dzieci lub kolegów z pracy. Czy chcielibyśmy, żeby byli bardziej odporni psychicznie? Być może tak, gdyż wiemy, że wówczas wiodłoby im się w życiu lepiej i prawdopodobnie więcej by osiągnęli. Wiemy też jednak, że mogą czerpać satysfakcję z życia i czuć się ludźmi spełnionymi, a przy tym mieć stosunkowo wysoką wrażliwość psychiczną, i mamy świadomość, że potrafimy ich w tym wspierać.

Fałszywe przekonanie 2: interesuje nas tylko sukces w pracy i w sporcie

Obaj interesujemy się poprawą osiągnięć i wiemy, że bardzo łatwo uwierzyć, iż kwestia ta wiąże się wyłącznie z takimi zagadnieniami jak wydajność, sprzedaż, awans, pensja i kwalifikacje. W wielu sytuacjach wymienione czynniki są bardzo istotne, lecz nam chodzi o znacznie szersze rozumienie terminów „osiągnięcia” i „dokonania”.

Kiedy ekonomista mówi o wytwarzaniu i dystrybucji bogactwa, na ogół ma na myśli bogactwo w najszerszym znaczeniu tego słowa. Bogactwo to suma wszystkiego, co składa się na dobrobyt i zadowolenie. W proponowanych przez nas programach szkoleniowych dotyczących odporności psychicznej zwracamy uwagę między innymi na to, jak ważne jest stawianie sobie celów. Cel może dotyczyć równie dobrze bycia najlepszym rodzicem, jak i bycia najszczęśliwszą osobą w mieście.

Odporność psychiczna oczywiście wiąże się z ukierunkowaniem na osiągnięcia, wiele osób odpornych psychicznie pragnie bowiem osiągnąć szczyt swoich możliwości zawodowych. Nie dotyczy to jednak wszystkich. Peter na przykład pracował kiedyś z wybitną pływaczką mogącą odnosić sukcesy na arenie międzynarodowej. Udało im się wspólnie znacząco wzmocnić jej odporność psychiczną. Jaki był tego skutek? Dziewczyna zdecydowała się rzucić pływanie i zająć czymś, co ją bardziej interesowało! To, że jesteś w czymś dobry, nie oznacza, że chcesz się tym zajmować. Dzięki wzmocnieniu odporności psychicznej wspomniana pływaczka była w stanie dokonać w swoim życiu lepszych wyborów.

Fałszywe przekonanie 3: odporność psychiczna to koncepcja macho, męskiej dominacji

Na pierwszy rzut oka twierdzenie to może wydawać się prawdziwe. Gdy jednak spojrzeć na nie przez pryzmat fałszywego przekonania nr 2, budzi już więcej wątpliwości.

Odporność psychiczna dotyczy przede wszystkim bycia sobą. Mając we krwi zamiłowanie do konkurowania, osoby z mocną psychiką często po prostu rywalizują same ze sobą – same dla siebie są punktem odniesienia. Z wielu badań, które przeprowadziliśmy, jasno wynika, że kobiety i mężczyźni są w takim samym stopniu odporni psychicznie. Można zauważyć między nimi pewne różnice w stosowanych strategiach radzenia sobie i w gotowości do wyrażania własnych uczuć, ale kolejne badania wykazywały, że odporność leżąca u podstaw tych zachowań jest identyczna.

Fałszywe przekonanie 4: osoby odporne psychicznie to indywidualiści, którzy nie troszczą się o innych

Ten pogląd wiąże się oczywiście do pewnego stopnia z fałszywym przekonaniem nr 3. Osoby odporne psychicznie potrafią dobrze funkcjonować w grupie. Wielu sportowców uprawia dyscypliny zespołowe i z pewnością charakteryzuje się silną psychiką.

Twierdzenie, że wszystkie osoby odporne psychicznie cechują chęć dominacji nad innymi i nieokazywanie nikomu wsparcia, jest po prostu nieprawdziwe. Znęcanie się i krytykanctwo to zachowania, które zazwyczaj wynikają z niskiej samooceny i braku poczucia bezpieczeństwa. Osoba, która jest silna psychicznie, która czuje się bezpiecznie we własnej skórze, raczej nie odczuwa potrzeby potwierdzania swojej wyższości poprzez dowodzenie niższości innych.

Definicja i opis odporności psychicznej

W zasadzie pierwszym krokiem powinno być zdefiniowanie i opisanie, czym jest odporność psychiczna. Jako autorzy tej koncepcji prowadzimy setki warsztatów na ten temat i co roku mamy (łącznie) przynajmniej osiemdziesiąt dużych wystąpień na konferencjach w różnych częściach świata. Dość często otwieramy dyskusję o odporności psychicznej, nie wyjaśniając dokładnie, co właściwie rozumiemy przez to pojęcie. Robimy to celowo – w taki sposób chcemy promować tę koncepcję.

Wciąż się przekonujemy, że można prowadzić sensowną rozmowę na temat odporności psychicznej, nie uzgadniając na wstępie żadnej wspólnej definicji. Termin „odporność psychiczna” jest ogólnie zrozumiały i oczywisty. Większość ludzi poprawnie zgaduje, że dotyczy on nastawienia, i na tej podstawie jest w stanie wymieniać poglądy. Jednak prawie zawsze w takiej dyskusji przychodzi moment, kiedy dyskutanci zaczynają zdawać sobie sprawę, że być może opisują nieco odmienne zjawiska. Może się okazać, że w rzeczywistości jedni mają na myśli rezyliencję, inni zaangażowanie i wytrwałość, a jeszcze inni jakąś formę pewności siebie.

Ostatecznie warto mieć klarowną definicję odporności psychicznej, na podstawie której każdy może przyrzeć się tej koncepcji z własnego punktu widzenia. Jednym z pierwszych kroków na drodze do opracowania naszego modelu i przedstawienia go światu było stworzenie jasnej, przystępnej i sensownej definicji odporności psychicznej. Jest to fundament, na którym można budować.

Od czasu do czasu trafia się ktoś, komu nie odpowiada termin „odporność psychiczna”. Takich osób jednak jest coraz mniej, ponieważ pojęcie jest coraz lepiej rozumiane i powszechniej stosowane. Tak czy inaczej, reprezentujący różne dziedziny psychologii i praktycy, z którymi współpracujemy, przyjęli, że określenie „odporność psychiczna” dobrze pasuje do zjawiska, które zamierzamy opisać w tej książce.

W kolejnym podrozdziale prezentujemy inny aspekt naszej przygody z odpornością psychiczną. Wyjaśniamy bowiem, jak to się stało, że zaczęliśmy pracę nad tą koncepcją, i co sprawiło, że się nią zainteresowaliśmy. Jeżeli chcesz od razu przejść do rzeczy, możesz pominąć ten fragment i zacząć lekturę od rozdziału 2, a do tych informacji wrócić później.

W pozostałych rozdziałach przedstawiamy i objaśniamy wszystkie kwestie wynikające z badań naukowych oraz ze stosowania stworzonego przez nas modelu i kwestionariusza. Pisaliśmy tę książkę z myślą o dwóch grupach odbiorców. Pierwsza to studenci psychologii, którzy chcieliby poznać naszą koncepcję, dowiedzieć się, jak ta się sprawdza, jakie dowody potwierdzają jej skuteczność i jak wiąże się ona z innymi teoriami psychologicznymi; druga to praktycy pragnący zrozumieć tę koncepcję na tyle dobrze, aby skutecznie ją stosować w swojej pracy. Staraliśmy się – najlepiej jak potrafimy – aby tekst był przystępny dla obu tych grup.

W jaki sposób i dlaczego zainteresowaliśmy się odpornością psychiczną

We wrześniu 1996 roku w hotelu w Newport (południowa Walia) realizowaliśmy pierwsze z cyklu centrów rozwoju dla Urzędu Skarbowego i Celnego Jej Królewskiej Mości (Her Majesty's Customs & Excise). W programie łącznie miało uczestniczyć ponad siedmiuset menedżerów wyższego szczebla.

Kiedy wieczorem odpoczywaliśmy przed podsumowaniem tego, co wydarzyło się w ciągu dnia, Peter zaczął z entuzjazmem opowiadać o swojej pracy psychologa sportowego. Wszystko, co mówił, obracało się wokół idei, którą nazywał odpornością psychiczną. Wydawało się, że wyjaśnia ona wiele interesujących zjawisk.

Peter sugerował na przykład, że to właśnie odporność psychiczna odpowiada za to, iż utalentowani sportowcy, a nawet całe drużyny, przegrywają z mniej zdolnymi,

lecz najwyraźniej bardziej nastawionymi na sukces konkurentami, co zdarza się nie tak znowu rzadko. Jest to właśnie jeden z tych aspektów, które sprawiają, że rywalizacja sportowa jest tak interesująca – nie zawsze wygrywa faworyt. Wydaje się, że oprócz talentu i wydolności o sukcesie i wyniku decydują też inne czynniki. Peter wymienił wówczas pewność siebie, podejście do wyzwań, kontrolę nad emocjami i zaangażowanie. Jak twierdził, one również odgrywają istotną rolę w budowaniu sukcesu sportowego. Peter wraz z Keithem Earlem opracował prosty, składający się z osiemnastu pozycji kwestionariusz oceniający część z tych czynników. Uzyskane przez nich wyniki były dość obiecujące.

W dalszej części tamtego wieczoru skupiliśmy się na tym, co działo się na zajęciach, i zaczęliśmy analizować nasze obserwacje dotyczące kilkunastu menedżerów, którzy brali udział w ćwiczeniach. Doszliśmy do następujących wniosków:

- niektórzy menedżerowie byli bezsprzecznie bardzo zdolni i doskonale wykwalifikowani, ale nie osiągnęli takich sukcesów jak ich koledzy;
- byli też tacy, którzy być może mieli mniejszą wiedzę, ale radzili sobie zadziwiająco dobrze;
- niektórzy byli wyraźnie zadowoleni z tego, że biorą udział w programie, i wykorzystywali z pożytkiem dla siebie każdą minutę zajęć, podczas gdy inni wykazywali znacznie mniej zapału;
- pewne osoby podchodziły do zajęć z prawdziwą determinacją, by coś osiągnąć, podczas gdy inne zachowywały się tak, jakby się czegoś bały.

Podczas tej analizy obaj doznaliśmy swego rodzaju *déjà vu*. Spora część naszych obserwacji dotyczących zachowań menedżerów była podobna do tego, co chwilę wcześniej Peter opowiadał o sportowcach! Skutki tych zachowań również wydawały się podobne.

Bezpośrednim rezultatem naszej rozmowy był pomysł, z którym Doug zgłosił się do osób odpowiedzialnych za układanie programu centrum rozwoju. Wspólnie uzgodnili, że do baterii testów już zaplanowanych do zastosowania w czasie zajęć możemy – w celach czysto badawczych – włączyć krótki kwestionariusz dotyczący odporności psychicznej. Od tego zaczęła się niezwykła przygoda, która zaowocowała stworzeniem koncepcji najpierw ograniczonej do jednej dziedziny, z czasem rozwiniętej do idei mającej uniwersalne zastosowanie i rzeczywiste znaczenie dla osiągnięć, dobrostanu i zachowań większości ludzi oraz we wszystkich sferach życia.

Badania przeprowadzone wcześniej przez Petera i Keitha pozwoliły im w 2002 roku sformułować rzetelną definicję odporności psychicznej, a rok później Doug i firma

AQR wykorzystali tę koncepcję w biznesie. W 2008 roku model był już stosowany w edukacji (szkoły średnie i wyższe) w Szwajcarii i Wielkiej Brytanii, w 2015 roku zaś – w ponad osiemdziesięciu krajach na całym świecie. W 2010 roku rozpoczęły się pilotażowe programy dotyczące sektora ochrony zdrowia i usług społecznych. Oczywiście świat sportu również wykazywał zainteresowanie tym pomysłem – na ogół wspierając go, czasem jednak kwestionując.

Doug określił koncepcję odporności psychicznej jako „penicylinę dla rynku rozwoju człowieka”. Podobnie jak odkrycie Alexandra Fleminga nasz model powstał niemal przypadkiem, a jego oddziaływanie jest ogromne.

Obaj się przekonaliśmy, że swoją pracą wpływamy na wielu ludzi i wiele organizacji. Nigdy nie podejrzewaliśmy, że moglibyśmy (a tym bardziej – że będziemy) działać w dziedzinach, w jakich działamy dzisiaj. Mamy na myśli na przykład współpracę z osobami pokrzywdzonymi przez los lub z przedstawicielami środowisk zmarginalizowanych, ale również stosowanie naszego modelu w obszarach nawet bardziej oczywistych, czyli w sektorze gospodarki, edukacji czy sportu.

Opracowany przez nas model odporności psychicznej i towarzyszące mu narzędzie pomiarowe (kwestionariusz MTQ48) są dziś szeroko dyskutowane i komentowane – niemal każdego tygodnia ze wszystkich stron świata wpływają do nas uwagi i pomysły dotyczące naszej pracy. Dostąpiliśmy zaszczytu współpracy z wybitnymi naukowcami, ludźmi biznesu, nauczycielami, sportowcami i innymi specjalistami. Owe kontakty zaowocowały zarówno konsolidacją wyników, jak i rozwinięciem samego modelu.

Jesteśmy otwarci na pytania, komentarze i krytykę – te pomagają nam ulepszać model. Z zainteresowaniem czekamy na uwagi czytelników, którzy chcieliby w jakiś sposób wykorzystać naszą koncepcję i stosować kwestionariusz.

Model odporności psychicznej daje odpowiedzi na wiele pytań i proponuje rozwiązania wielu kwestii, choć oczywiście nie wszystkich. Jest to po prostu kolejne narzędzie, które pomaga pogłębiać wiedzę o zachowaniach i osiągnięciach człowieka.