

PRZYWÓDZTWO PUBLICZNE NA RZECZ ODPORNEGO PAŃSTWA

**Raport ze spotkania Dyrektorów Instytutów
i Szkół Administracji Publicznej (DISPA)**

**Krajowa Szkoła
Administracji Publicznej (KSAP)**

21–23 maja 2025



Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa

Raport ze spotkania Dyrektorów Instytutów i Szkół Administracji Publicznej (DISPA),
Warszawa 21–23 maja 2025 roku

Zebrań materiałów: Katarzyna Woś i Aleksandra Orłowska, KSAP

Redakcja językowa: Anna Matysiak

Opracowanie graficzne i skład: OKI OKI Studio

Zdjęcia: Archiwum KSAP

© 2025 by KSAP

Wydawca:

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa

www.ksap.gov.pl/ksap/

wydawnictwo@ksap.gov.pl

Spis treści

Data, miejsce, temat	4
Misja i działalność KSAP	6
O sieci DISPA	8
Powitanie Gości, Małgorzata Bywanis-Jodlińska, dyrektorka KSAP	9
Powitanie Gości, Anita Noskowska-Piątkowska, Szefowa Służby Cywilnej	11
Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa	13
DISPA – Zaproszeni mówcy	17
Przekraczaj swoje granice	21
Czy odporny lider tworzy odporną instytucję?	23
Odporne przywództwo w administracji publicznej	27
Warsztaty	
Spacer lidera	32
Lider pod presją – wizyta studyjna w Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej	36
Mentor dla mentora	39
Instytucje uczestniczące	41
Warszawa, miasto niezniszczalne	44

DATA, MIEJSCE, TEMAT

W ramach polskiego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej Krajowa Szkoła Administracji Publicznej gościła spotkanie dyrektorów oraz przedstawicieli instytutów i szkół administracji publicznej państw członkowskich Unii Europejskiej i krajów kandydujących (DISPA). Spotkanie odbyło się w siedzibie KSAP w dniach 21-23 maja 2025 roku.

Wydarzenie nosiło tytuł „Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa”, nawiązujący do motto polskiego przewodnictwa w Unii, które brzmiało „Bezpieczeństwo, Europo”, odzwierciedlając wyzwania stojące obecnie przed naszym kontynentem.

Polskie przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej¹

W pierwszej połowie 2025 roku Polska sprawowała przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej w czasie poważnych wyzwań: agresji Rosji na Ukrainę, narastających napięć geopolitycznych, ataków hybrydowych oraz erozji porządku międzynarodowego. W obliczu tych zagrożeń Unia Europejska powinna zdecydowanie działać, by wspierać obywateli państw członkowskich, wzmacniać bezpieczeństwo i promować rozwój – zarówno wewnętrzny, jak i w najbliższym sąsiedztwie. Skuteczna odpowiedź na te wyzwania wymaga jedności, współpracy z partnerami dzielącymi wspólne wartości oraz obrony fundamentów Wspólnoty: demokracji, wolności i praworządności.

Polska prezydencja koncentrowała się na wzmacnianiu europejskiego bezpieczeństwa w siedmiu kluczowych wymiarach:

- obronnym
- granicznym
- informacyjnym
- gospodarczym
- energetycznym
- rolniczym
- zdrowotnym.



Logo polskiego przewodnictwa²

Logo polskiej prezydencji czerpie inspirację z najnowszej historii Polski. Symbolizuje odrodzenie polskiej demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, odnosi się do najlepszych tradycji Solidarności oraz wpisuje się w szerszy kontekst powrotu Polski do głównego nurtu debaty europejskiej.

Twórcą logotypu jest **Jerzy Janiszewski** – grafik, który stworzył symbol Solidarności w 1980 roku, a także znak polskiej prezydencji w 2011. Znak przedstawia flagę Polski w centrum Unii Europejskiej, nawiązując do rzeczywistości – Polacy w zdecydowanej większości są euroentuzjastami, a Polska jest jednym z liderów integracji w Europie.

¹ Źródło: <https://polish-presidency.consilium.europa.eu/pl/program/priorytety-prezydencji/>

² Źródło: <https://polish-presidency.consilium.europa.eu/pl/prezydencja/logo-i-identyfikacja-wizualna/>

Logo odzwierciedla:

- zaangażowanie w sprawy europejskie,
- ambicję, by wytyczać nowe kierunki polityk Unii Europejskiej – szczególnie w kwestii bezpieczeństwa kontynentu

oraz

- podkreśla sprawność działania w kraju i za granicą, skuteczność w budowaniu spójności UE i umacnianiu sojuszy międzynarodowych w oparciu o fundamentalne wartości, takie jak:
 - **Praworządność** – rozumiana jako przejrzysty, demokratyczny i pluralistyczny system stanowienia prawa, dający gwarancję ochrony podstawowych praw i swobód obywatelskich,
 - **Demokracja** – jako typ ustroju możliwie najszerzej włączający społeczeństwo w sprawowanie władzy,
 - **Wolność** – jako kluczowe pojęcie cywilizacji zachodniej i wiodący motyw w historii Polski i Europy, istotny również obecnie w obliczu zagrożeń autorytaryzmem, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz UE,
 - **Bezpieczeństwo** – w szerokim rozumieniu, obejmującym bezpieczeństwo obywateli Polski i całej UE,
 - **Inkluzywność** – rozumiana jako wrażliwość na potrzeby rozmaitych grup społecznych oraz równouprawnienie – szczególnie w kontekście płci,
 - **Otwartość** – na państwa i społeczeństwa podzielające wartości europejskie i aspirujące do włączenia w główny nurt integracji europejskiej, zwłaszcza w kontekście procesu rozszerzenia UE o państwa Europy Wschodniej i Bałkanów Zachodnich,
 - **Jedność** – wyzwania geopolityczne, zarówno globalne, jak i w najbliższym sąsiedztwie, wymagają wspólnej odpowiedzi ze strony UE, która jest uwarunkowana wzmocnieniem wewnętrznej spójności politycznej, gospodarczej i społecznej. Ponadto jedność jest wartością stanowiącą kluczowy element polskiego dziedzictwa i jednocześnie wkładem w dziedzictwo europejskie jako dopełnienie dążeń wolnościowych, które zmieniły Europę pod koniec XX wieku i są aktualne również dziś, w obliczu wojen i kryzysów, szczególnie w Ukrainie.

Jabłko: duma polskiego sadownictwa i oficjalny owoc prezydencji

Dla Polski jabłko jest owocem szczególnym i powodem do dumy narodowej. Polska jest największym producentem jabłek w Europie i czwartym co do wielkości na świecie. Polskie jabłka słyną z wyjątkowego smaku i wysokiej jakości – są cenione przez konsumentów na całym świecie. Dlatego właśnie jabłko zostało uznane za oficjalny owoc polskiego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej. Wybór ten podkreśla znaczenie rolnictwa i jego produktów dla polskiej gospodarki, a także ma na celu promowanie zdrowego stylu życia.³

W kontekście tematu spotkania DISPA w Warszawie jabłko, będące symbolem zdrowia, podkreśla kluczową rolę odporności fizycznej lidera w efektywnym sprawowaniu przywództwa.



3 Źródło: <https://polish-presidency.consilium.europa.eu/pl/wiadomosci/jablko-duma-polskiego-sadownictwa-i-oficjalny-owoc-prezydencji/>

MISJA I DZIAŁALNOŚĆ KSAP

Uczenie się przez całe życie stanowi jedno z największych wyzwań współczesnych społeczeństw. Zdolność i chęć uczenia się w różnych formach, miejscach czy etapach życia ułatwia efektywne przystosowanie się do zmieniającej się i coraz bardziej wymagającej rzeczywistości. W przypadku administracji publicznej gotowość do ciągłego uzupełniania swojej wiedzy i umiejętności ma szczególnie istotne znaczenie, ponieważ przyczynia się do podniesienia jakości jej funkcjonowania – począwszy od lepszej motywacji do działania ze strony pracowników administracji, po zadowolenie obywateli korzystających z jej usług.

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej pełni rolę rządowego centrum doskonalenia administracji publicznej. Misją Szkoły jest wspieranie rozwoju neutralnych politycznie, kompetentnych i rzetelnych kadr administracji publicznej oraz upowszechnianie wiedzy i umiejętności niezbędnych do efektywnego realizowania zadań publicznych, w tym propagowanie innowacyjnych rozwiązań oraz najlepszych praktyk.

Unikalny profil Szkoły oparty jest na założeniach ciągłego rozwoju, analizie doświadczeń własnych i podmiotów o zbliżonym zakresie działania w kraju i za granicą, implementacji innowacyjnych projektów oraz aplikacyjnym charakterze zajęć.

Działalność KSAP koncentruje się na trzech zasadniczych obszarach:

- kształcenie stacjonarne i dualne słuchaczy – w celu przygotowywania wykwalifikowanych urzędników służby cywilnej, w tym do pełnienia funkcji kierowniczych;
- kształcenie ustawiczne – w celu zaspokajania potrzeb administracji publicznej w zakresie profesjonalizacji kadr oraz doskonalenia zawodowego. Szkoła organizuje szkolenia, kursy, programy i projekty, odpowiadające na szczególne potrzeby administracji publicznej;
- wsparcie administracji publicznej - poprzez realizację unikalnych projektów rozwojowych, wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk, certyfikację i współpracę międzynarodową.

Więcej informacji o KSAP:

ksap.gov.pl/ksap/

facebook.com/krajowaszkoła

instagram.com/ksap.gov.pl/

linkedin.com/company/ksap-krajowa-szkoła-administracji-publicznej



Siedziba KSAP, ul. Wawelska 56, Warszawa

O SIECI DISPA

DISPA to nieformalna sieć skupiająca dyrektorów oraz przedstawicieli instytutów i szkół administracji publicznej państw członkowskich Unii Europejskiej, krajów kandydujących oraz Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht. Sieć jest koordynowana przez Europejską Szkołę Administracji (EuSA) w Brukseli. Dyrektorzy spotykają się cyklicznie dwa razy do roku w kraju, który sprawuje rotacyjne przewodnictwo w Radzie UE. Poprzednie spotkanie sieci DISPA w Polsce odbyło się w trakcie pierwszego przewodnictwa Polski w UE, w październiku 2011 roku.

Misja i cel DISPA

Główną misją i celem sieci DISPA jest modernizacja administracji publicznej w Europie poprzez promowanie współpracy i wymiany dobrych praktyk w obszarze uczenia się i rozwoju zawodowego urzędników, pomiędzy szkołami/instytutami europejskiej administracji publicznej.



POWITANIE GOŚCI

Małgorzata Bywanis-Jodlińska, dyrektorka KSAP

Szanowni Państwo,

serdecznie witam Państwa w pierwszym dniu naszej konferencji. Choć wielu z nas miało okazję spotkać się już wczoraj wieczorem, dziś rano dołączyły nowe osoby – dlatego raz jeszcze witam wszystkich bardzo serdecznie.

Jak wspomniałam podczas wczorajszego spotkania, konferencja DISPA odbywa się w Krajowej Szkole Administracji Publicznej – instytucji założonej 35 lat temu z myślą o nowoczesnej administracji dla nowej Polski po przełomie 1989 roku. Do tej pory program kształcenia stacjonarnego ukończyło ponad 1400 osób, liczba osób korzystających z innych – ustawicznych form kształcenia to około 15 tysięcy uczestników rocznie, a liczby te stale rosną. Mimo stosunkowo młodego wieku KSAP może poszczycić się znaczącym dorobkiem, wiedzą i doświadczeniem, które czynią ją instytucją dojrzałą i dynamiczną.

Podczas spotkania DISPA w Budapeszcie w październiku ubiegłego roku miałam przyjemność zaprosić Państwa do Warszawy oraz zapowiedzieć temat naszej konferencji: „Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa”. Nie przewidziałam wówczas, jak bardzo aktualny i istotny okaże się ten temat w obecnych, trudnych czasach.

W obliczu licznych wyzwań – zarówno globalnych, jak i lokalnych – potrzebujemy silnego, odpowiedzialnego przywództwa oraz zdolności do budowania odporności.

KSAP od lat odgrywa kluczową rolę w kształceniu liderów administracji publicznej, a zagadnienie przywództwa stanowi centralny element naszego programu.



Małgorzata Bywanis-Jodlińska, Dyrektorka KSAP

Jednak bycie liderem w czasach niepewności wymaga nowych kompetencji i nowego podejścia.

Odporność w moim rozumieniu to połączenie siły i elastyczności. To zdolność do adaptacji, otwartość na zmiany, umiejętność łączenia wiedzy eksperckiej z kompetencjami miękkimi – takimi jak zarządzanie ludźmi, komunikacja, przekonywanie czy wprowadzanie zmian. To również dbałość o własną kondycję psychiczną i wewnętrzną równowagę, które są niezbędne, by skutecznie przewodzić innym.

Dzisiejsze spotkanie stawia przed nami ważne pytania: czy szkoła administracji publicznej jest w stanie nauczyć tych umiejętności, czy też są one wrodzonym talentem? Czy jesteśmy gotowi je rozwijać, a jeśli tak – to w jaki sposób?

Mam nadzieję, że nasza konferencja stanie się przestrzenią do refleksji, wymiany doświadczeń i wspólnego poszukiwania odpowiedzi na te kluczowe pytania.



POWITANIE GOŚCI

Anita Noskowska-Piątkowska, Szefowa Służby Cywilnej

Szanowni Państwo,

jest mi niezmiernie miło i czuję się zaszczycona, mogąc otworzyć to ważne spotkanie Dyrektorów Instytutów i Szkół Administracji Publicznej. Dziękuję serdecznie Dyrektorze KSAP, pani Małgorzacie Bywanis-Jodlińskiej, za zaproszenie i z radością witam wszystkich naszych gości.

Witam w Warszawie i w Krajowej Szkole Administracji Publicznej – KSAP. To dla Polski wydarzenie symboliczne, a dla mnie osobiście wyjątkowe. Sama jestem absolwentką KSAP – VIII Promocji „Robert Schuman” z roku 2000.

KSAP jest sercem polskiego systemu kształcenia liderów administracji publicznej.

Szkoła powstała w maju 1990 roku z inicjatywy rządu premiera Tadeusza Mazowieckiego jako pierwsza tego typu placówka w Europie Środkowo-Wschodniej po upadku komunizmu. Inspiracją dla niej była francuska *École Nationale d'Administration*. KSAP od początku stała się krajowym centrum doskonałości. Odegrała kluczową rolę w przekształcaniu polskiej administracji, rozwijaniu umiejętności menedżerskich i przywódczych oraz w promowaniu etosu służby publicznej.

Dziś absolwenci KSAP zajmują ważne stanowiska w administracji rządowej, samorządach, dyplomacji i instytucjach międzynarodowych. Są wśród nich dyrektorzy generalni, ministrowie, sekretarze stanu, szefowie urzędów centralnych, ambasadorowie oraz wysocy rangą urzędnicy w organizacjach międzynarodowych – w tym była komisarz UE, pani Elżbieta Bieńkowska. Ich kariery są najlepszym dowodem na to, że inwestowanie w profesjonalne przygotowanie liderów administracji przynosi długofalowe korzyści państwu.

Misją szkół administracji publicznej jest przygotowywanie etycznych i kompetentnych liderów na wyzwania przyszłości.

DISPA łączy najlepsze szkoły administracji publicznej w Europie. Te instytucje wzmacniają odporność państw, ponieważ kształcą liderów zdolnych działać w warunkach niepewności i kryzysu. Nasza misja nie ogranicza się do przekazywania wiedzy – to także kształtowanie postaw i umiejętności potrzebnych do szybkiego reagowania i działania w trudnych, zmiennych warunkach.

Oczekiwania obywateli stale rosną – chcą oni większej przejrzystości, łatwiejszego dostępu do usług i lepszego dostosowania ich do swoich potrzeb. Dlatego edukacja powinna być oparta na wartościach, dialogu, uczciwości i odpowiedzialności. W obliczu globalnych wyzwań, takich jak konflikty zbrojne, zmiany klimatu, starzenie się społeczeństw czy transformacja cyfrowa i ekologiczna, współpraca między szkołami administracji publicznej jest koniecznością.

Temat naszego spotkania – „Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa” – jest dziś wyjątkowo aktualny. Skuteczne reagowanie na napięcia geopolityczne, zagrożenia cybernetyczne, zmiany demograficzne i problemy klimatyczne wymaga silnego, odpornego państwa.

Odporność natomiast nie jest luksusem – to warunek przetrwania. Można ją zbudować tylko dzięki odpowiedzialnemu, kompetentnemu i etycznemu przywództwu.

Liderzy z takimi kompetencjami powinni dawać przykład, budzić zaufanie i podejmować mądre i uczciwe decyzje w sytuacji nieustannej presji.

Zmieniające się wyzwania wymagają nowych umiejętności przywódczych, które ciągle trzeba rozwijać. Nowoczesny lider administracji publicznej potrzebuje połączenia wiedzy eksperckiej z umiejętnościami miękkimi – jak zarządzanie zmianą, komunikacja, empatia czy współpraca międzysektorowa. Aby przygotować liderów na nadchodzącą przyszłość, warto stosować nowatorskie metody nauczania: uczenie oparte na danych, symulacje kryzysowe, wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz naukę przez doświadczenie.

Programy edukacyjne powinny nie tylko uczyć zarządzania, ale też inspirować. Powinny budzić ducha służby publicznej i pomagać budować trwałe zaufanie obywateli. Inwestowanie w rozwój przywództwa to inwestowanie w przyszłość demokracji.

Administracje publiczne w Europie stoją przed podobnymi wyzwaniami i potrzebują wspólnych rozwiązań. Sieci takie jak DISPA są platformą współpracy, wymiany wiedzy i kształtowania nowoczesnych, odpornych modeli służby publicznej. Dzisiejsze spotkanie to okazja do budowania trwałych partnerstw i dyskusji o odważnych pomysłach.

Tworzymy nie tylko nowe pokolenie liderów administracji – współtworzymy przyszłość europejskiego zarządzania publicznego.

Życzę Państwu owocnych, inspirujących dyskusji w Warszawie oraz miłego pobytu w Polsce.



Anita Noskowska-
-Piątkowska, Szefowa
Służby Cywilnej

PRZYWÓDZTWO PUBLICZNE NA RZECZ ODPORNEGO PAŃSTWA

Program spotkania DISPA

Tematyka przywództwa w sytuacji kryzysu zyskuje na znaczeniu w kontekście współczesnych zagrożeń, takich jak potencjalne konflikty zbrojne, globalne kryzysy zdrowotne, zmiany klimatyczne czy rosnące ryzyko ataków cybernetycznych. Liderzy w administracji publicznej muszą mieć odpowiednie umiejętności, by przewidywać zagrożenia, szybko reagować, dostosowywać się do zmian, podejmować dobre decyzje i mobilizować zespoły do działania.

Program konferencji został zaprojektowany z myślą o współpracy doświadczonych ekspertów zajmujących się projektowaniem i realizacją szkoleń dla liderów. Zakładał on stworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy, doświadczeń i dobrych praktyk, a także wspólnego poszukiwania skutecznych rozwiązań wspierających rozwój kompetencji przywódczych. Dzięki odpowiednio zaplanowanej facylitacji uczestnicy mieli możliwość prowadzenia pogłębionej dyskusji i pracy warsztatowej, której efektem są konkretne rekomendacje dla instytucji szkoleniowych. W tym kontekście uczestnicy wspólnie podejmowali refleksję nad kluczowymi zagadnieniami związanymi z odpornością leaderską:

- Jakie cechy definiują odpornego lidera?
- Jak można rozwijać odporność lidera?
- Czy i jak odporność lidera przekłada się na odporność całej instytucji?

Różnorodne i angażujące formy spotkań – takie jak wystąpienia, panele, sesje warsztatowe czy wizyty studyjne – umożliwiły uczestnikom analizę potrzeb liderów, zespołów i organizacji w zakresie odporności w sektorze publicznym. Program został zaplanowany tak, aby uczestnicy przechodzili przez kolejne etapy – od refleksji indywidualnej, przez pracę w małych grupach, aż po wspólne podsumowania i raporty. Takie podejście pozwoliło nie tylko na zebranie różnorodnych perspektyw, ale także na pogłębioną diagnozę wyzwań i potrzeb związanych z budowaniem odporności w przywództwie publicznym – zarówno na poziomie jednostki, jak i całej organizacji.





Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa Spotkanie europejskiej sieci Dyrektorów Instytutów i Szkół Administracji Publicznej

21-23 maja 2025, Warszawa

21.05.2025	Agenda
18:00–20:00	Spotkanie networkingowe Siedziba KSAP, ul. Wawelska 56
22.05.2025	Agenda
8:30–9:00	Rejestracja i poranna kawa
9:00–9:30	Rozpoczęcie konferencji • Katarzyna Woś, kierownik Ośrodka Wsparcia Administracji Publicznej, KSAP Powitanie gości • Małgorzata Bywanis-Jodlińska, dyrektorka KSAP • Anita Noskowska-Piątkowska, Szefowa Służby Cywilnej • Anna Mitelman, dyrektorka Europejskiej Szkoły Administracji (EuSA); Christiane Keutgens, zastępca dyrektora EuSA
9:30–10:00	Przekraczaj własne granice! Inspirujący wykład powitalny Marek Kamiński – gość specjalny, podróżnik, przedsiębiorca, działacz społeczny
10:00–10:30	Przerwa
10:30–11:45	Czy odporny lider tworzy odporną instytucję? <i>Panel dyskusyjny</i> Uczestnicy: • Alana Baker, analityk, Sieć Szkół Rządowych OECD (NSG) • Brian Cawley, starszy ekspert ds. strategii sektora publicznego i rozwoju przywództwa, • Kirsi Aaltola, Dyrektor Rozwoju i Programów Międzynarodowych, Fiński Instytut Zarządzania Publicznego (HAUS) • Pamela Krzypkowska, dyrektorka Departamentu Badań i Innowacji, Ministerstwo Cyfryzacji • Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP Moderator: Anna Mitelman , dyrektorka Europejskiej Szkoły Administracji (EuSA)
11:45–12:00	Wspólne zdjęcie
12:00–12:45	Lunch

12:45–15:30	Odporność przywództwa w administracji publicznej (Open Space Technology) Tomasz Cichocki Krzysztof Gulda Celem sesji jest analiza sposobów wspierania budowania odporności liderów administracji publicznej – zarówno w zakresie radzenia sobie z konfliktami, jak i przygotowania na nieoczekiwane wydarzenia. Szczególną uwagę zwrócimy na rozwijanie kompetencji przywódczych, które umożliwiają przewidywanie zagrożeń i inspirowanie zespołów w warunkach niepewności. Open Space Technology (OST) – Co to jest? Open Space Technology to dynamiczne podejście, które umożliwia prowadzenie dyskusji na tematy, które są najważniejsze dla uczestników. W przeciwieństwie do tradycyjnych prezentacji konferencyjnych OST stwarza przestrzeń do swobodnych rozmów w mniejszych grupach, w których każdy głos może zostać usłyszany, a każda perspektywa doceniona. Atrakcyjność tego formatu tkwi w jego elastyczności oraz możliwości autentycznej wymiany pomysłów i doświadczeń.
15:30–16:00	Open Space Technology – podsumowanie
16:00	Zakończenie pierwszego dnia konferencji
16:30–18:30	Zwiedzanie Warszawy z przewodnikiem Warszawa to miasto, którego architektura łączy wieki historii z nowoczesnością – miasto, które niemal zniknęło z powierzchni ziemi, a jednak zostało odbudowane! Zapraszamy na krótką wycieczkę autokarową (2,5 godziny z przewodnikiem i możliwością spaceru) po najciekawszych atrakcjach Warszawy.
19:00–22:00	Uroczysta kolacja

23.05.2025	Agenda
9:30–10:00	Kawa powitalna
10:00–12:30	Trzy równoległe warsztaty

Spacer Lidera
Christiane Keutgens

Okolice KSAP

Zrób krok wstecz, spójrz na wszystko z szerszej perspektywy i doświadcz nowego i innowacyjnego podejścia do uczenia się.

W dzisiejszym dynamicznym świecie umiejętność zadbania o własne zasoby została uznana za kluczową kompetencję lidera. Troska o siebie leży nie tylko w naszym własnym interesie, ale również w interesie osób z naszego otoczenia oraz misji, której służymy.

Lider pod presją

Polska Agencja Żeglugi Powietrznej – wizyta studyjna: ul. Wieżowa 8

Zanurzymy się w fascynujący świat nawigacji lotniczej, odkrywając wszystkie wyzwania, jakie stawia przed osobami odpowiedzialnymi za kontrolę ruchu lotniczego w Polsce.

Dlaczego warto? Ponieważ chcemy zobaczyć, jak przygotowani są ludzie, dla których zaplanowany stres jest codziennością, w pracy, w warunkach dużej presji.

Mentor dla mentora
Agnieszka Wilczyńska-Strawa

Warsztat, KSAP, sala 224

Mentoring odgrywa kluczową rolę w pracy wyższych urzędników administracji publicznej, ponieważ wspiera ich rozwój zawodowy i osobisty. Poma-ga w przekazywaniu wiedzy i doświadczenia, zwiększając efektywność pracy i ułatwiając zarządzanie zespołem. Buduje zaufanie i wzmacnia relacje między pracownikami, sprzyjając współpracy. Dzięki mentoringowi liderzy lepiej radzą sobie z wyzwaniami i podejmują bardziej świadome decyzje.

Podczas wizyty porozmawiamy o metodach wspierania kontrolerów lotów w skutecznym działaniu w najtrudniejszych warunkach zewnętrznych. Zajrzemy również do sali szkoleniowej.

Naszymi przewodnikami w tej podróży będą osoby odpowiedzialne za tworzenie programu szkoleniowego dla kontrolerów.

Lider zespołu, który pełni rolę mentora, może skuteczniej wspierać swoich podopiecznych, dzieląc się najnowszymi metodami i strategiami zarządzania oraz dostosowując podejście do ich indywidualnych potrzeb.

Korzyści z udziału

Spacer Lidera to wyjątkowa okazja do prowadzenia wartościowych rozmów z innymi uczestnikami, refleksji nad wyzwaniem przywództwa oraz czerpania inspiracji z kontaktu z naturą.

Sednem spacerów jest pogłębianie umiejętności słuchania – siebie, innych oraz otaczającego środowiska – pozwala to na pojawienie się nowych spostrzeżeń i rozwiązań.

Spacer te wspierają również budowanie odporności, pomagając rozwijać kluczowe kompetencje przywódcze, takie jak samoświadomość, empatia, współczucie wobec siebie oraz umiejętność doceniania – wszystkie niezbędne dla zrównoważonego przywództwa w zmieniającym się świecie.

Podczas wizyty uczestnicy dowiedzą się, jak kontrolerzy ruchu lotniczego radzą sobie ze stresem i podejmują decyzje w trudnych sytuacjach. Pozną zaawansowane systemy nawigacyjne, zobaczą salę szkoleniową oraz spotkają się z ekspertami odpowiedzialnymi za szkolenia.

Dzięki temu rozwiną umiejętności zarządzania stresem, podejmowania decyzji, poszerzą wiedzę techniczną i świadomość w zakresie bezpieczeństwa, a także rozwiną kompetencje interpersonalne.

Uczestnicy warsztatu lepiej zrozumieją, czym jest mentoring w kontekście zarządzania zespołami i zadaniami oraz jak wpływa on na efektywność pracy liderów. Będą mieli okazję zastanowić się nad znaczeniem rozwijania umiejętności interpersonalnych oraz świadomości własnych mocnych stron i obszarów do rozwoju u liderów.

Wspólnie przedyskutują, w jaki sposób większa samoświadomość i świadome podejmowanie decyzji przez liderów przyczyniają się do budowania kultury ciągłego rozwoju i doskonalenia w organizacjach.

12:30–13:15	Sprawozdanie z porannych warsztatów oraz podsumowanie spotkania DISPA w Warszawie
13:15–13:25	Zaproszenie na kolejne spotkanie DISPA • Maja Handjiska-Trendafilova, dyrektorka ReSPA
13:25–13:30	Pożegnanie uczestników • Małgorzata Bywanis-Jodlińska, dyrektorka KSAP
13:30–14:30	Lunch



DISPA – ZAPROSZENI MÓWCY



Marek Kamiński

Podróżnik, przedsiębiorca i innowator społeczny, pierwszy na świecie zdobywca Bieguna Północnego i Południowego w ciągu jednego roku bez zewnętrznego wsparcia. To niezwykle osiągnięcie, uznane przez Księgę Rekordów Guinnessa, ukształtowało jego rozumienie odporności – nie tylko jako wytrzymałości fizycznej, lecz przede wszystkim jako siły psychicznej, którą można rozwijać, by pokonywać życiowe trudności.

Podczas swoich wypraw Marek zdał sobie sprawę, że „biegunów nie zdobywa się nogami, lecz umysłem”. Ta głęboka refleksja zainspirowała go do poświęcenia życia promowaniu odporności psychicznej jako fundamentu profilaktyki zdrowia psychicznego oraz podstawy dobrostanu jednostki i społeczeństwa. Jako założyciel Fundacji Marka Kamińskiego oraz Akademii Kamińskiego stworzył przełomowe programy, takie jak Life Plan Academy, które mają na celu wyposażać młodych ludzi w narzędzia do budowania odporności psychicznej, pokonywania przeciwności i rozwijania umiejętności przywódczych.



Alana Baker

Starszy analityk polityk publicznych, Sieć Szkół Rządowych OECD (NSG)

Alana Baker kieruje Siecią Szkół Rządowych OECD (NSG), odgrywając kluczową rolę w promowaniu reform służby publicznej w krajach członkowskich. Jej praca skupia się na rozwoju liderów, budowaniu kompetencji, wspieraniu uczenia się w organizacjach oraz efektywnym zarządzaniu ludźmi. W tej roli wyznacza kierunki strategiczne dla międzynarodowych sieci politycznych, nadzoruje globalne spotkania i webinaria oraz współtworzy flagowe publikacje i projekty krajowe o zasięgu międzynarodowym.

Działania Alany wspierają kluczowe obszary pracy OECD, w szczególności Grupę Roboczą ds. Zatrudnienia Publicznego i Zarządzania w ramach Komitetu ds. Zarządzania Publicznego oraz agendę dotyczącą Przywództwa i Kompetencji w Służbie Publicznej (PSLC).



Brian Cawley

Starszy ekspert ds. strategii sektora publicznego i rozwoju przywództwa

Brian Cawley pełnił funkcję Dyrektora Generalnego irlandzkiego Instytutu Administracji Publicznej (IPA) w latach 2009-2015, a wcześniej przez ponad 20 lat zdobywał doświadczenie jako menedżer wyższego szczebla, specjalista ds. szkoleń oraz ekspert w zakresie rozwoju przywództwa. Obecnie pracuje jako niezależny konsultant i starszy ekspert, angażując się w szeroki zakres projektów związanych z rozwojem sektora publicznego, budowaniem potencjału instytucji oraz rozwojem kompetencji przywódczych. Projekty realizowane są we współpracy z wieloma organizacjami międzynarodowymi, takimi jak Bank Światowy, Rada Europy, Komisja Europejska, Public Administration International oraz Helvetas – Szwajcarska Agencja Współpracy Rozwojowej.

Do jego najnowszych projektów należą stworzenie Akademii Samorządu Lokalnego, opracowanie programu rozwoju przywództwa dla najwyższych rangą urzędników, analiza doświadczeń z pandemii w kontekście przyszłych reform sektora publicznego oraz opracowanie krajowej strategii szkoleniowej dla służby publicznej.



Pamela Krzypkowska

Dyrektorka Departamentu Badań i Innowacji w Ministerstwie Cyfryzacji

Pamela Krzypkowska odpowiada za strategię odpowiedzialnej transformacji cyfrowej Polski w erze sztucznej inteligencji. Wcześniej pracowała jako Architekt Rozwiązań Chmurowych AI w firmie Microsoft, gdzie zarządzała flagowymi projektami AI dla największych klientów w Polsce.

Posiada wykształcenie w zakresie sztucznej inteligencji i analizy danych – ukończyła studia inżynierskie z zakresu AI na Politechnice Warszawskiej oraz zdobyła liczne certyfikaty Microsoft w obszarze Azure AI i Data Science. Ukończyła również filozofię na Uniwersytecie Warszawskim, co daje jej unikalną perspektywę w ocenie etycznych i społecznych aspektów technologii AI.



Kirsi Aaltola

Dyrektor Rozwoju i Programów Międzynarodowych w Fińskim Instytucie Zarządzania Publicznego (HAUS)

Kirsi Aaltola posiada stopień doktora w dziedzinie technologii informacyjnych i nauk kognitywnych oraz tytuł magistra w zakresie edukacji dorosłych. Jej badania doktorskie koncentrowały się na rozwijaniu kompetencji w środowiskach cyfrowych, w obszarze zapobiegania konfliktom i zarządzania kryzysowego.

Przez całą swoją karierę skupiała się na takich tematach, jak odporność psychiczna, rozwój kompetencji oraz współpraca międzynarodowa. Pracowała w administracji rządowej, sektorze prywatnym, nauce i szkolnictwie wyższym, zdobywając szerokie doświadczenie w krajowych i międzynarodowych projektach opartych na współpracy sieciowej. Podczas pandemii COVID-19 kierowała zespołem ds. odporności w fińskim Centrum Badawczym VTT.



Marcin Sakowicz

Doradca dyrektora KSAP

Marcin Sakowicz jest liderem projektów i ekspertem w zakresie rozwoju przywództwa w administracji publicznej, z ponad 20-letnim doświadczeniem w projektowaniu i wdrażaniu nowatorskich inicjatyw dla służby cywilnej w krajach UE, Partnerstwa Wschodniego, Afryki i Azji. Kierował flagowymi projektami, takimi jak Argonauci (międzynarodowe wizyty studyjne dla urzędników), Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej oraz Forum Zarządzania Publicznego – skoncentrowanymi na budowaniu kompetencji przywódczych, wzmacnianiu odporności organizacyjnej i promowaniu kultury dzielenia się wiedzą w sektorze publicznym.

Posiada stopień doktora nauk ekonomicznych oraz bogate doświadczenie akademickie jako wykładowca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie; specjalizuje się w polityce publicznej i administracji. Jego misją jest wspieranie nowoczesnych standardów przywództwa oraz rozwój odpornych i adaptacyjnych instytucji publicznych.



Anna Mitelman

Dyrektorka Europejskiej Szkoły Administracji (EuSA)

Anna Mitelman objęła stanowisko dyrektorki Europejskiej Szkoły Administracji na początku 2023 roku, po długiej karierze na różnych stanowiskach w Komitecie Regionów Unii Europejskiej, ostatnio jako kierownik jednostki ds. zasobów ludzkich, odpowiedzialna za zarządzanie talentami, transformację HR po pandemii, usługi medyczno-socjalne, różnorodność i inkluzywność.

Jest zaangażowana w rozwój Szkoły jako centrum doskonałości i innowacji, głęboko wierząc w skuteczne struktury przywódcze. W duchu

prawdziwego współprzywódstwa współpracuje ramię w ramię ze swoją zastępczynią Christiane Keutgens, aby maksymalizować potencjał zarządcy, efektywność i zasięg działania Szkoły, a także wspierać ogólny rozwój i dobrostan jej zespołu.



**Tomasz
Cichocki**

Konsultant, trener, facylitator, coach i ekspert ds. innowacji. Z wykształceniem fizyka zdobytym na Uniwersytecie Warszawskim oraz ponad 20-letnim doświadczeniem Tomasz posiada profesjonalną wiedzę i umiejętności w zakresie facylitacji, rozwoju organizacyjnego i zarządzania innowacjami. Od 2003 roku specjalizuje się w transformacji kultury organizacyjnej oraz wdrażaniu innowacji, pracując intensywnie w środowiskach międzynarodowych.

Szczególnie dobrze odnajduje się w metodach pracy zespołowej, takich jak Open Space Technology. Przeprowadził ponad 5 tysięcy godzin szkoleń z zakresu umiejętności menedżerskich. Od 2012 roku wspiera międzynarodowe konsorcja badawcze współpracujące z Komisją Europejską w opracowywaniu strategii wdrażania innowacji.



**Krzysztof
Gulda**

Przedsiębiorca, badacz, strateg w sektorze publicznym i prywatnym, konsultant międzynarodowy. Ekspert w opracowywaniu krajowych i regionalnych strategii innowacji ze szczególnym uwzględnieniem powiązań między innowacjami a badaniami, przedsiębiorczością, rozwojem zasobów ludzkich, własnością intelektualną i zrównoważoną polityką przemysłową. Obszary specjalizacji obejmują przedsiębiorczość akademicką (rozwój start-upów, VC, inkubatory), budowanie relacji między przedsiębiorstwami a środowiskiem akademickim, systemy innowacji (od krajowych, regionalnych, po sieci i klastry) oraz otwarte innowacje.

Były wiceprzewodniczący Komitetu Europejskiej Przestrzeni Badawczej i Innowacji (ERAC), członek Komitetu Polityki Nauki i Technologii OECD (CSTP) oraz Komitetu Przemysłu, Innowacji i Przedsiębiorczości (CIIIE). Były przewodniczący Zespołu Specjalistów ds. Polityki Innowacji i Konkurencyjności przy Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ (EKG ONZ – TOS ICP). Ostatnio członek Rady Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) w Polsce.



**Christiane
Keutgens**

Zastępca dyrektora
Europejskiej Szkoły
Administracji (EuSA)
od 2020

Christiane Keutgens dołączyła do instytucji UE w 1994 roku i od tego czasu pracowała na wielu stanowiskach związanych z uczeniem się i rozwojem zawodowym, budowaniem potencjału, koordynacją polityk oraz komunikacją strategiczną w różnych jednostkach, w tym w DG COMM, DG Connect oraz Służbie Rzeczników Prasowych.

Z wykształcenia ekonomistka i specjalistka ds. marketingu, niedawno uzyskała akredytację jako coach, co dodatkowo wzmacnia jej zaangażowanie w rozwój osobisty i rozwój przywództwa. Z pasją podchodzi do idei Europy i uczenia się przez całe życie, koncentrując się na wspieraniu talentów i promowaniu rozwoju zawodowego.



**Agnieszka
Wilczyńska-
-Straa**

Pracownik
badawczo-dydaktyczny
w dyscyplinie nauki
o zarządzaniu i jakości,
KSAP

Agnieszka Wilczyńska-Straa pracuje jako koordynatorka współpracy mentoringowej w ramach programu mentoringowo-coachingowego w Krajowej Szkole Administracji Publicznej i analityczka w Ośrodku Kształcenia Słuchaczy KSAP. Posiada stopień naukowy doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o obronności – specjalność lotnictwo (Akademia Obrony Narodowej w Warszawie, 2015). Zatrudniona na stanowisku adiunkta w Instytucie Zarządzania Lotnictwem Cywilnym Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie.



Marek Kamiński

PRZEKRACZAJ SWOJE GRANICE

Mowa inspirująca jako narzędzie rozwoju liderów

Mowy inspirujące są ważnym narzędziem w profesjonalnym rozwoju liderów, służąc motywowaniu oraz kształtowaniu mentalności nastawionej na rozwój. Pomagają liderom nawiązać więź z ich celem i wizją, zachęcając do pokonywania wyzwań i ciągłego uczenia się. Dzięki przekonującym historiom, inspirującym refleksjom oraz wezwaniom do działania takie przemówienia odnawiają energię liderów i wyostrzają ich cele, wzmacniając zaangażowanie zarówno w rozwój osobisty, jak i organizacyjny. Co więcej, przemówienia te podkreślają kluczowe wartości i zasady etyczne, wskazując liderom drogę do autentycznego i efektywnego przywództwa.

Dlaczego Marek Kamiński?

Marek Kamiński, znany podróżnik i filozof, znakomicie radzi sobie z misją dzielenia się swoją pasją autentycznego budowania odporności w społeczeństwie. Jako pierwsza osoba na świecie, która samotnie dotarła do obu biegunów Ziemi, oraz dzięki licznym innym ekstremalnym wyzwaniom, jest przykładem przekraczania granic ludzkich możliwości. Jego prawdziwą pasją jest pomaganie innym w odkrywaniu i wykorzystywaniu własnej wewnętrznej siły, szczególnie w obliczu niepewności i zmian.

Podczas spotkania DISPA w KSAP Marek Kamiński wygłosił inspirujące przemówienie, w którym sięgał po swoje doświadczenia z podróży oraz refleksje filozoficzne. Pokazał, jak pokonywanie ekstremalnych wyzwań kształtuje siłę wewnętrzną, samoświadomość i dążenie do celu – cechy kluczowe dla liderów działających w złożonych i nieprzewidywalnych środowiskach, takich jak administracja publiczna. Jego wystąpienie łączyło barwne opowieści z wypraw z refleksjami na temat odporności mentalnej i emocjonalnej, zachęcając liderów do rozwijania odwagi, świadomego zarządzania sobą oraz autentycznego przywództwa, które skutecznie inspirowało zespół.

Metoda Bieguna jako narzędzie rozwoju odporności

Marek Kamiński przedstawił także Metodę Bieguna („Pole Method”) – pięciostopniowy proces wspierający rozwój osobisty i zawodowy poprzez rozwój samoświadomości, planowanie, akceptację sukcesów i porażek oraz świadome działanie. Metoda pomaga liderom jasno określić motywujące „bieguny” (cele) i dopasować do nich strategię osiągnięcia, korzystając z zasad wypróbowanych podczas ekstremalnych wypraw. Kluczowe elementy, takie jak wizualizacja i samoświadomość utrzymują koncentrację i umożliwiają adaptacyjne podejmowanie decyzji.

Przykładając wagę do samej drogi, a nie tylko celu, Metoda Bieguna promuje wytrwałość i odporność – cechy niezbędne do radzenia sobie ze złożonością i niepewnością, charakterystycznymi dla sektora publicznego. Holistyczne podejście metody, uwzględniające emocjonalne, mentalne, społeczne i fizyczne aspekty, wspiera liderów w utrzymaniu spokoju, perspektywy i trwałej motywacji w trudnych sytuacjach i podczas organizacyjnych zmian.





Marek Kamiński, mówca inspirujący

Rekomendacje wspierające kształtowanie liderów odpornych, autentycznych i zdolnych do sprawnego reagowania na wyzwania, bazujące na mowie Marka Kamińskiego:

1. Inwestuj w rozwijanie wewnętrznej odporności i samoświadomości liderów

Liderzy powinni być wspierani w budowaniu odporności psychicznej, inteligencji emocjonalnej i samoświadomości. Takie cechy pomagają im lepiej radzić sobie ze stresem, zachować elastyczność w kryzysie oraz prowadzić zespoły w sposób autentyczny, budując zaufanie i motywację wewnątrz organizacji.

2. Twórz kulturę bezpieczeństwa psychologicznego i rozwoju w oparciu o mocne strony zespołu

Organizacje powinny promować otwartość i przejrzystą komunikację, w której rozpoznawane i wykorzystywane są indywidualne atuty pracowników. Umożliwia to skuteczniejsze delegowanie zadań, wzmacnia współpracę i buduje kolektywną odporność całego zespołu.

3. Wdrażaj trening odporności na poziomie organizacyjnym i systemowym

Inicjatywy służące budowaniu odporności powinny wykraczać poza działania indywidualne i obejmować formalne programy rozwojowe oraz strategiczne rozwiązania w zakresie zarządzania i doskonalenia przywództwa. Oznacza to m.in. planowanie scenariuszowe, rozwijanie kompetencji przewidywania oraz wprowadzanie tych elementów do programów szkoleniowych administracji publicznej.

Opracował Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP

„CZY ODPORNY LIDER TWORZY ODPORNĄ INSTYTUCJĘ?” PODSUMOWANIE PANELU DYSKUSYJNEGO

Uczestnicy panelu

- Alana Baker, Sieć Szkół Rządowych OECD (NSG)
- Brian Cawley, starszy ekspert ds. strategii sektora publicznego i rozwoju przywództwa
- Kirsi Aaltola, Fiński Instytut Zarządzania Publicznego (HAUS)
- Pamela Krzypkowska, Ministerstwo Cyfryzacji, Polska
- Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP

Moderator: Anna Mitelman, dyrektorka Europejskiej Szkoły Administracji (EuSA)

Podsumowanie panelu dyskusyjnego

Holistyczne podejście do odporności instytucjonalnej i kluczowe wyzwania

Panel podkreślił wielowymiarowy i systemowy charakter odporności w administracji publicznej. Chociaż przywództwo i zarządzanie personelem są fundamentami, odporność zależy w dużej mierze od adaptacyjnej kultury organizacyjnej oraz nastawienia wszystkich pracowników.

Liderzy wyznaczają ton, kształtując kulturę, oraz wpływają na wewnętrzne relacje zespołowe i kontakty zewnętrzne z interesariuszami. Diagnozowanie i wykorzystywanie indywidualnych mocnych stron całej kadry, nie tylko liderów, wspiera odporność poprzez efektywne delegowanie i upodmiotowienie.

Kluczowymi czynnikami kulturowymi są bezpieczeństwo psychologiczne, przejrzysta komunikacja oraz otwartość na informacje zwrotne.

Alana Baker zaakcentowała tezę, że dobrze zintegrowane ramy kompetencyjne są niezbędne do wypracowania ścieżki rozwoju przywództwa, choć ich opracowanie i pełne wdrożenie wymaga znacznego, długoterminowego zaangażowania. Przykład Kanady pokazuje skuteczne wykorzystanie takich ram, uwzględniających różne poziomy przywództwa, transparentne kryteria awansów oraz silną kulturę uczenia się w organizacji.

Prelegenci zwrócili uwagę, że ingerencje polityczne i restrykcyjne regulacje często ograniczają zdolność liderów do dostarczania bezstronnych, opartych na dowodach rekomendacji i hamują innowacje. Badanie OECD wykazało, że mniej niż połowa liderów służby cywilnej czuje się komfortowo, doradzając ministrom, gdy posiadane przez nich dane stoją w sprzeczności z politycznymi oczekiwaniami, co osłabia odporność instytucji. Nadmierna biurokracja stanowi istotną barierę dla procesów adaptacyjnych, wskazując tym samym na konieczność wdrożenia reform równoważących mechanizmy nadzoru z wymaganą elastycznością operacyjną.

Jak praktyka kształtuje odporność organizacyjną i systemową?

Przykłady z Irlandii, Finlandii i Ukrainy pokazały, że odporne organizacje albo wcześniej wdrożyły kluczowe praktyki, albo szybko przystosowały się w trakcie kryzysów. Kirsi Aaltola podkreśliła znaczenie przygotowania mentalnego, które jest ważniejsze niż próba przewidywania wszystkich ryzyk. Wzorem może być fińskie podejście anticipatory governance wraz z regularnymi ćwiczeniami z zakresu cyberbezpieczeństwa, integrującymi zarządzanie ryzykiem wieloscenariuszowym i sprzyjającymi ciągłemu uczeniu się oraz adaptacyjnemu przywództwu zdolnemu do skutecznej reakcji pod presją.

W kryzysach szybkie podejmowanie decyzji jest często ważniejsze niż ich perfekcyjność, a liderzy muszą być elastyczni, dostosowując role do dostępnych zasobów.

Zdaniem Kirsi Aaltola okazanie wrażliwości przez lidera w trudnych sytuacjach buduje zaufanie i sprzyja otwartej komunikacji, co jest kluczowe dla skutecznego przywództwa.

Brian Cawley przedstawił pięć ważnych wskazówek dla liderów, dotyczących jakości, które wzmacniają odporność:

- **Jasność celu:** *Silna zgodność wokół misji umożliwia szybkie i skoordynowane działanie w kryzysie.*
- **Upodmiotowienie:** *Delegowanie uprawnień uwalnia potencjał i elastyczność, pozwalając na ominięcie sztywnych hierarchii.*
- **Zarządzanie ryzykiem:** *Strach przed zmianą często blokuje niezbędne działania – liderzy muszą oceniać i akceptować ryzyko.*
- **Radzenie sobie z realnymi wyzwaniami:** *Prawdziwe przywództwo polega na konfrontowaniu się z problemami adaptacyjnymi wykraczającymi poza formalne procedury.*
- **Obecność lidera:** *Widoczni, pokorni i świadomi siebie liderzy autentycznie angażują się, budując zaufanie i stabilność.*

Technologia, zarządzanie zmianą i przywództwo

Pamela Krzypkowska zwróciła uwagę na fakt, że szybki rozwój technologii i ogrom informacji cyfrowych rodzą niepewność wśród urzędników co do bezpiecznego i efektywnego korzystania z narzędzi. Ministerstwo Cyfryzacji Polski zareagowało elastycznymi, regularnie aktualizowanymi wytycznymi dotyczącymi generatywnej AI, które oferują jasne i nienadmiernie restrykcyjne wsparcie.

Zdaniem eksperta odpowiedzialnego za przygotowanie wykorzystania AI w polskiej administracji budowanie odporności wymaga kultury zaufania i przejrzystości, w której pracownicy czują się bezpiecznie, eksperymentując z nowymi technologiami. Skuteczne przywództwo stawia dzisiaj na zarządzanie, wartości i dopasowanie kulturowe zamiast znajomości każdego narzędzia i nowinki technologicznej. Liderzy muszą wykazywać pokorę, uczyć się od młodszych, biegłych technologicznie pracowników i akceptować innowacje.

Zarządzanie zmianą zostało wskazane jako kluczowa umiejętność przywódcza, wymagająca mentalności traktującej nowość jako okazję do rozwoju, a nie zagrożenie. Takie podejście stanowi fundament odporności zarówno lidera, jak i instytucji.

Budowanie odporności poprzez rozwój kompetencji

Marcin Sakowicz podkreślił decydującą rolę przywództwa w pielęgnowaniu odporności poprzez kształtowanie kultury organizacyjnej i wpływanie na relacje na wszystkich poziomach. Prawdziwa odporność wymaga rozpoznania i wykorzystania różnorodnych mocnych stron całego zespołu. Inwestowanie w ludzi jest najskuteczniejszą strategią długoterminowego wzmacniania odporności.



KSAP i bliźniacze instytucje wspierają rozwój odporności urzędników wyższego szczebla i liderów instytucji publicznych, wpływając na ich sposób myślenia i wyposażając w umiejętności, które pozwalają implementować odporność głęboko w strukturach państwowych. Odporność jest nie tylko kompetencją, ale też procesem: ciągłym, dynamicznym, obejmującym poziom indywidualny, organizacyjny i krajowy.

Odporne organizacje budują kulturę bezpieczeństwa psychologicznego, transparentnej komunikacji i otwartości na feedback, która stanowi fundament trwałości w kryzysach. Coraz częściej odporność uważa się za kompetencję strategiczną, a nie wyłącznie reaktywną. Polityka „Antycypacyjnego zarządzania”, promowana przez Finlandię oraz OECD, jest przykładem proaktywnego, przyszłościowego budowania odporności na poziomie państwa.

Wnioski i rekomendacje na rzecz wzmacniania odporności instytucjonalnej w administracji publicznej

Budowanie odporności instytucjonalnej to złożone systemowe wyzwanie wymagające koordynacji na poziomach indywidualnym, organizacyjnym i systemowym. Potrzebne jest rozwijanie kultury sprzyjającej innowacji, zaufaniu i elastyczności, wspieranej przez skuteczne i elastyczne przywództwo, sprawne zarządzanie ryzykiem oraz odpowiednie warunki operacyjne.

Mimo, że liderzy mają istotny wpływ na kulturę organizacyjną, transparentność, zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne oraz wyznaczają kierunki strategicznej adaptacji, prawdziwa odporność instytucjonalna rodzi się ze wspólnego podejścia obejmującego upodmiotowienie całego zespołu, wdrażanie elastycznych praktyk zarządzania ryzykiem i wspieranie nieustannego uczenia się i innowacji. Efektywna odporność to zatem kompetencja systemowa, budowana w oparciu o silne przywództwo, wspierające struktury, jasną komunikację i współodpowiedzialność w całej organizacji.

Budowanie odporności instytucjonalnej to proces stały, wymagający skoordynowanych działań w obszarach przywództwa, kultury, rozwoju kadry, zarządzania ryzykiem oraz reform zarządczych. Gdy te elementy są zgodne, pozwalają administracji publicznej skutecznie działać w coraz bardziej złożonym i niepewnym środowisku.

Kluczowe rekomendacje na podstawie dyskusji w panelu

1. Instytucjonalizacja ram kompetencyjnych i promowanie kultury uczenia się

Projektuj i wdrażaj kompleksowe ramy kompetencyjne obejmujące całą kadrę, nie tylko liderów. Stwórz platformy wymiany dobrych praktyk, wspólnych szkoleń i systematycznej oceny umiejętności, by dopasować organizację do ewoluujących potrzeb i wspierać ciągłe uczenie się – zarówno w kryzysach, jak i w codziennej pracy.

2. Redukcja politycznych i regulacyjnych barier ograniczających innowacje

Przeprowadź reformy nadmiernego nadzoru politycznego i biurokracji, które ograniczają decyzyjność opartą na dowodach i adaptacyjności. Zapewnij liderom i urzędnikom bezpieczeństwo psychologiczne oraz elastyczność operacyjną pozwalającą na udzielanie szczerych porad i realizację innowacyjnych rozwiązań, nawet w politycznie wrażliwych sytuacjach.

3. Wdrożenie systemowego zarządzania ryzykiem i planowania scenariuszowego jako praktyki standardowej

Upowszechnij antycypacyjne zarządzanie, stosując systemowe podejścia do zarządzania ryzykiem. Ucz się na przykładzie Finlandii, stosującej regularne ćwiczenia cyberbezpieczeństwa i przygotuj różne scenariusze. Wyjdź poza myślenie o najgorszych przypadkach i przygotuj się kompleksowo do zagrożeń z jasno określonymi rolami i obowiązkami ćwiczonymi wcześniej.

4. Priorytet transparentnej komunikacji i budowy zaufania wewnątrz i na zewnątrz organizacji

Buduj kulturę otwartości i szczerości, sprzyjając bieżącej, uczciwej komunikacji na wszystkich poziomach i z partnerami. Zachęcaj do ciągłej informacji zwrotnej i dialogu, które są kluczowe dla innowacji, uczenia się i przeciwdziałania nieufności społecznej poprzez jawność i responsywność.

5. Promowanie kolektywnej odpowiedzialności za odporność w całej organizacji

Włącz odporność jako wspólną wartość i sposób myślenia instytucji, a nie tylko indywidualną odpowiedzialność liderów. Upodmiotawiaj wszystkich pracowników, zachęcając ich do inicjatywy, udziału w rozwiązywaniu problemów i podnoszenia elastyczności całej organizacji.

6. Wsparcie dobrostanu liderów

Uznaj znaczenie otwartości liderów i ich dbania o siebie dla długotrwałej, skutecznej odporności przywódczej. Promuj systemy wsparcia pomagające im radzić sobie ze stresem, modeluj otwartość na trudności i buduj zaufanie oraz bezpieczeństwo psychologiczne w zespołach.

7. Kontynuacja inwestycji w rozwój kompetencji przywódczych skoncentrowanych na kulturze i mocnych stronach

Priorytetem jest ciągły rozwój przywództwa umożliwiający kształtowanie kultury organizacyjnej, zaufania oraz rozpoznawanie unikalnych mocnych stron. Wspieraj wymianę doświadczeń i sieci nauki (np. DISPA) dla systematycznego podnoszenia kompetencji.

8. Wykorzystanie doświadczenia krajów z niedawnych kryzysów

Wykorzystuj lekcje płynące z doświadczeń takich krajów jak Ukraina i innych państw europejskich, szczególnie w dziedzinie cyfryzacji i przygotowania kryzysowego, aby zwiększyć zdolność adaptacyjną.

Opracował Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP



Panel dyskusyjny: od lewej: Kirsi Aaltola, Marcin Sakowicz, Pamela Krzyrkowska, Alana Baker Brian Cawley, Anna Mitelman (moderator).

ODPORNE PRZYWÓDZTWO W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Perspektywa uczestników spotkania DISPA Sesja Open Space Technology



Dlaczego wybraliśmy ten temat?

Temat odpornego przywództwa w administracji publicznej został wybrany dla sesji OST w związku z rosnącą niepewnością i złożonością wyzwań, przed którymi stoją instytucje publiczne. W takich warunkach kluczowe znaczenie ma wzmacnianie kompetencji liderów, zwłaszcza w działaniach podejmowanych w sytuacjach kryzysowych. W dynamicznie zmieniającym się środowisku rozwijanie solidnych kompetencji przywódczych staje się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej.

Odporne przywództwo rozumiane jest nie tylko jako zdolność przetrwania trudnych, kryzysowych sytuacji, lecz także jako umiejętność inspirowania innych, podejmowania trafnych decyzji oraz budowania trwałych fundamentów dla przyszłości administracji publicznej.

Dlaczego wybraliśmy format OST?

Open Space Technology to dynamiczne i zorientowane na uczestników podejście, które umożliwia prowadzenie wartościowych dyskusji na tematy, które są najważniejsze dla uczestników w kontekście zagadnienia wiodącego. W przeciwieństwie do tradycyjnych



Sesja Open Space Technology prowadzona przez
Tomasza Cichockiego i Krzysztofa Gulę



prezentacji konferencyjnych OST tworzy przestrzeń dla naturalnych rozmów w mniejszych grupach, gdzie każdy głos może zostać usłyszany, a każda perspektywa doceniona. Umożliwia zaproponowanie własnych tematów do dyskusji i skupienie się na tym, co jest istotne dla uczestnika spotkania. Efektywność tego formatu tkwi w jego elastyczności oraz możliwości autentycznej wymiany pomysłów i doświadczeń.

Tematy zaproponowane przez uczestników do dyskusji na sesji

Na początku sesji uczestnicy mieli możliwość zaproponowania tematów do rozmowy. Propozycje dotyczyły zagadnień związanych z budowaniem odpornego przywództwa w kontekście instytucji zajmujących się kształceniem. Ze zgłoszonych tematów powstał plan dyskusji w grupach:

Tematy sesji 1	Tematy sesji 2
Różne metody dydaktyczne stosowane w szkołach	Co dla nas oznacza odporność?
Jak wyznaczyć granice dla liderów wykazujących nadmierną odporność i jak ich wspierać?	Jak wspólnie tworzyć treści? Inteligencja współdzielona z pomocą AI.
Jak dostosować programy do kontekstu?	Jak być konkurencyjnym na rynku?
Jak opracować politykę innowacji?	Onboarding dla pokolenia Z (i następnych)
W jaki sposób programy szkoleniowe mogą przyczynić się do zwiększenia odporności administracji publicznej?	Podejście „push” czy „pull” w uczeniu się?

Kluczowe wnioski z dyskusji

1. Odporność jako koncepcja wielowymiarowa

Odporność to koncepcja wielowymiarowa, która w kontekście przywództwa w administracji publicznej nabiera szczególnego znaczenia.

Obejmuje zarówno poziom indywidualny, jak i organizacyjny, a jej rozwój opiera się na doświadczeniu, refleksji oraz systematycznych działaniach szkoleniowych. Definiowana jest jako zdolność do rozwiązywania problemów, adaptacji do zmieniających się warunków oraz powrotu do równowagi po sytuacjach kryzysowych – przy jednoczesnym zachowaniu kluczowych wartości i misji instytucji.

Odporność psychiczna i emocjonalna nie jest jednak umiejętnością, którą można nabyć wyłącznie poprzez szkolenia – buduje się ją w złożonym procesie, kształtowanym przez wymagające doświadczenia życiowe, świadomą refleksję oraz dostęp do stabilnych systemów wsparcia. Kluczowe znaczenie ma tu nie tylko indywidualna zdolność do adaptacji, ale również otoczenie społeczne, relacje z innymi, kultura organizacyjna oraz dostęp do mentorów i sieci wsparcia. Odporność rozwija się w działaniu, w konfrontacji z niepewnością i zmianą, a jej fundamentem jest zdolność do uczenia się z porażek, utrzymywania sensu i celu oraz budowania wewnętrznej równowagi mimo zewnętrznych trudności. Wzmacnianie odporności liderów przekłada się tym samym na większą stabilność i elastyczność całych instytucji publicznych, umożliwiając im skuteczne funkcjonowanie w warunkach niepewności i presji.



2. Budowanie oferty rozwojowej dla lidera w czasach kryzysu

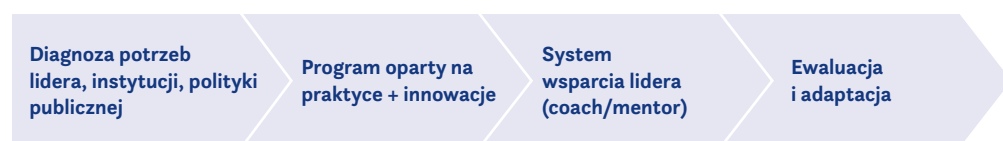
Strategiczne dopasowanie kontekstu, polityki i projektowania szkoleń dla liderów jest kluczowe dla budowania kompetentnej i sprawnej administracji publicznej, która skutecznie odpowiada na wyzwania państwa.

Oznacza to konieczność projektowania programów rozwojowych w ścisłym powiązaniu z priorytetami polityk publicznych, potrzebami obywateli oraz specyfiką funkcjonowania instytucji administracji.

Szkolenia muszą być nie tylko merytorycznie trafne, ale także elastyczne, aktualne i dostosowane do zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych. Tylko wtedy możliwe jest kształtowanie kadr, które nie tylko posiadają odpowiednie kompetencje, ale potrafią je skutecznie wykorzystywać.

Współczesne podejście do projektowania i realizacji oferty rozwojowej dla liderów administracji publicznej wymaga głębokiej transformacji – odejścia od tradycyjnego modelu klasy szkoleniowej na rzecz bardziej angażujących, praktycznych i zindywidualizowanych metod. Kluczowe staje się uczenie poprzez działanie, realizowane w realnych kontekstach, z wykorzystaniem symulacji kryzysowych, odgrywania ról, pracy projektowej czy mentoringu. Takie podejście pozwala uczestnikom lepiej zrozumieć złożoność sytuacji, rozwijać kompetencje w dynamicznym środowisku oraz skuteczniej adaptować się do zmieniających się warunków.

Instytucje szkoleniowe powinny coraz śміiej wykorzystywać narzędzia cyfrowe – systemy zarządzania nauczaniem, platformy współpracy wspierane przez sztuczną inteligencję czy mikrokursy – które umożliwiają elastyczne i spersonalizowane uczenie się. Warto również stosować podejście hybrydowe, łączące model „push” (inicjowany przez instytucję) z modelem „pull” (wynikającym z indywidualnych potrzeb uczestników), aby skutecznie równoważyć cele organizacyjne z rozwojem osobistym świadomego lidera. Równocześnie rośnie znaczenie kompetencji miękkich, takich jak inteligencja emocjonalna, empatia, samoświadomość i umiejętność budowania relacji – nieodzownych w zarządzaniu zespołami i prowadzeniu organizacji przez zmiany. Nowoczesne przywództwo to nie tylko wiedza, ale przede wszystkim zdolność adaptacji, komunikacji i inspirowania innych w złożonym świecie.



Grafika 1. Elementy kluczowe w projektowaniu oferty rozwojowej dla lidera

3. Wzmacnianie przywództwa w trudnych czasach

Rozwój przywództwa w administracji publicznej powinien opierać się na tworzeniu warunków, które umożliwiają liderom nie tylko skuteczne działanie, ale także refleksję i strategiczne myślenie.

Liderzy potrzebują czasu i przestrzeni, by analizować wyzwania, podejmować świadome decyzje i rozwijać swoją wizję. Kluczową kompetencją w tym kontekście jest umiejętność delegowania zadań z odpowiednimi uprawnieniami, tj. odpowiedzialnością – powierzania zadań w sposób, który buduje zaufanie i wzmacnia zaangażowanie zespołu.

Istotną rolę w rozwoju liderów odgrywa również mentoring i coaching – narzędzia te powinny być systematycznie wykorzystywane, zwłaszcza w procesie wdrażania następnych pokoleń pracowników. Dzięki temu możliwe jest nie tylko przekazywanie wiedzy i doświadczenia, ale także budowanie kultury przywództwa opartej na dialogu, empatii i ciągłym uczeniu się.

4. Innowacje przeciwdziałają sytuacjom kryzysowym

Wspieranie innowacyjności w administracji publicznej powinno opierać się na tworzeniu kultury organizacyjnej, która promuje otwartość, eksperymentowanie i akceptację porażek jako naturalnego elementu procesu uczenia się i doskonalenia. Innowacje nie mogą być traktowane jako działania jednostkowe – powinny być osadzone w myśleniu ekosystemowym, uwzględniającym współpracę między instytucjami, różnorodność perspektyw oraz zintegrowane systemy wspierające wdrażanie nowych rozwiązań.

Kluczowe jest przywództwo, które tworzy bezpieczną przestrzeń do testowania pomysłów, wspiera uczenie się na błędach i buduje zaufanie w zespole. Tylko w takim środowisku ludzie czują się na tyle swobodnie, by proponować nowe idee, testować nieoczywiste rozwiązania i rozwijać się w sposób autentyczny.

Pomocne w tym procesie może być podejście określane jako Pierścień Saturna, zakładające sekwencyjne projektowanie polityk publicznych – od głębokiego zrozumienia kontekstu, przez precyzyjne określenie grupy docelowej, aż po opracowanie spójnych rozwiązań i dostosowanie szkoleń dla liderów administracji wspierających ich wdrażanie. Takie podejście sprzyja tworzeniu rozwiązań, które są nie tylko innowacyjne, ale też realnie odpowiadają na potrzeby obywateli i są wdrażane przez odpowiednio przygotowanych liderów. W efekcie powstaje kultura organizacyjna, która nie tylko wspiera innowacyjność, ale również buduje zaangażowanie, odporność i zdolność administracji do skutecznego działania w zmiennym otoczeniu.

5. Integracja pokoleniowa jako wsparcie dla lidera w trudnych czasach

Wielopokoleniowe zespoły stają się dziś istotnym zasobem organizacji, szczególnie w momentach kryzysu. Świadome podejście lidera do różnorodności doświadczeń, wartości i stylów pracy poszczególnych generacji może znacząco wzmacniać odporność, elastyczność i spójność zespołu. Kluczową rolę odgrywa tu wzajemny mentoring – starsi pracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniem, a młodszy wnoszą świeże spojrzenie oraz znajomość nowych technologii. Taka wymiana wspiera rozwój kompetencji, buduje zaufanie i poczucie wspólnoty, a także sprzyja innowacyjności i adaptacyjności całej organizacji.

Zaangażowanie międzypokoleniowe ma również strategiczne znaczenie w kontekście przyciągania i zatrzymywania talentów, osób, które poszukują miejsc pracy oferujących nie tylko rozwój zawodowy, ale także możliwość współpracy, uczenia się od doświadczonych kolegów oraz realnego wpływu na otoczenie. Tworzenie przestrzeni do dialogu, wspólnego podejmowania decyzji i wzajemnego uczenia się buduje mosty między pokoleniami oraz kulturę wzajemnego szacunku i odpowiedzialności.

Dla lidera integracja pokoleniowa staje się więc nie tylko wyzwaniem, ale i skutecznym narzędziem budowania trwałych, odpornych i zrównoważonych organizacji.

6. Wyzwania we wdrażaniu nowych produktów szkoleniowych

Wdrażanie nowych rozwiązań, programów czy inicjatyw oferowanych liderom przez instytucje szkoleniowe wiąże się z wieloma wyzwaniami, z których najważniejsze to powielanie się treści w programach szkoleniowych dla liderów oraz konieczność optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów – zarówno ludzkich, jak i technologicznych. Aby proces ten był skuteczny, niezbędne jest budowanie poczucia współwłasności wśród interesariuszy, tj. uwzględnienie głosu liderów w procesie projektowania oferty dla nich, a także wdrażanie przejrzystych mechanizmów walidacji i certyfikacji, najlepiej o zasięgu międzynarodowym, co zwiększa wiarygodność i rozpoznawalność oferowanego produktu.





W kontekście rosnącej konkurencyjności rynkowej kluczowe staje się również zapewnienie ekskluzywności i prestiżu oferowanych rozwiązań edukacyjnych, przy jednoczesnym zachowaniu ich trafności i dostosowania do realnych potrzeb odbiorców.

7. Razem w zmianie

W świecie ciągłych zmian skuteczne działanie wymaga odejścia od uniwersalnych schematów na rzecz dopasowanych treści i form przekazu, uwzględniających odbiorców i kontekst. Kluczowe staje się budowanie kultury współpracy, nie tylko wewnątrz instytucji, ale również w wymiarze międzyinstytucjonalnym i międzynarodowym, co umożliwia efektywne dzielenie się zasobami i wspólne tworzenie wartościowych treści. W tym procesie niezbędna jest ciągła refleksja i gotowość do adaptacji – liderzy i organizacje muszą elastycznie reagować na zmiany, ucząc się na bieżąco i modyfikując swoje podejście.

Fundamentem skutecznych działań pozostaje jednak zaufanie – zarówno między liderami, jak i w relacjach z uczestnikami procesów – oraz poczucie wspólnoty, które wzmacnia zaangażowanie i trwałość wypracowanych rozwiązań.

Podsumowanie

Uczestnicy w podsumowaniu sesji podkreślili, że w obliczu rosnącej złożoności i niepewności kryzys jest nie tylko wyzwaniem, ale również szansą na rozwój, innowację i wzmocnienie instytucji publicznych. Potrzebni są liderzy, którzy potrafią działać w trudnych warunkach, motywować innych i tworzyć kulturę opartą na zaufaniu, otwartości oraz uczeniu się na błędach. Dyskusje prowadzone w formule Open Space Technology pozwoliły na pogłębioną refleksję nad rolą odporności psychicznej, znaczeniem integracji międzypokoleniowej, wdrażaniem innowacji oraz projektowaniem nowoczesnych, elastycznych programów rozwojowych. Uczestnicy zgodzili się, że skuteczne przywództwo w administracji publicznej to dziś nie tylko kwestia kompetencji, ale przede wszystkim zdolność do adaptacji, współpracy i wykorzystywania kryzysów jako impulsu do pozytywnej zmiany.

Opracowała Katarzyna Woś, kierownik Ośrodka Wsparcia Administracji Publicznej, KSAP



Sesja Open Space Technology

SPACER LIDERA

Prowadzące: Christiane Keutgens i Célia Pessaud, EuSA

Spacer Lidera został zorganizowany we współpracy z Europejską Szkołą Administracji (EuSA).

Spacer Lidera – innowacyjne narzędzie szkoleniowe

Spacer jako forma aktywności fizycznej i intelektualnej ma długą tradycję w filozofii, szczególnie w kontekście starożytnej Grecji. Filozofowie często prowadzili dyskusję lub rozmyśiali, spacerując, co wpływało na ich sposób myślenia i przekazywania idei. W czasach współczesnych wielcy przywódcy i myśliciele, tacy jak Mahatma Gandhi, Albert Einstein czy ojcowie założyciele Unii Europejskiej – Jean Monnet i Robert Schumann – również znajdowali inspirację podczas regularnych spacerów na łonie natury.

Spacer sprzyja refleksji, kreatywności i lepszemu rozumieniu. Zachęca do otwartej komunikacji i wymiany poglądów, inspirując do powstawania nowych idei.

Na bazie tej koncepcji Europejska Szkoła Administracji (EuSA) opracowała Spacer Lidera – nowe, innowacyjne narzędzie szkoleniowe, które od 2018 roku stało się częścią oferty edukacyjnej EuSA dla pracowników i kadry kierowniczej instytucji europejskich.

Zaprojektowane początkowo dla wyższej i średniej kadry kierowniczej, od 2018 roku szkolenie Spacer Lidera zostało rozwinęte i jest obecnie oferowane w różnych formatach i o różnym czasie trwania:

- Spacer Lidera dla wyższej i średniej kadry kierowniczej – 1 dzień
- Spacer budujący odporność (*Resilience Walk*) – 1 dzień
- Powrót do pracy po wypaleniu zawodowym (*Way back to work after burnout*) – 0,5 dnia
- Seminarium w formie spaceru – Przywództwo zorientowane na cel (*Purpose driven Leadership*) – 3 dni

Aby zachęcić do samodzielnej organizacji Spacerów Lidera, EuSA przygotowała podręczniki:

1. *Team walks in EU institutions. Practice Guide.*
2. *Tools for Walking Facilitators.*

Opracowania te, dostępne w EuSA i także w KSAP, zawierają szczegółowe informacje oraz porady dotyczące przygotowania i organizacji spaceru, a także katalog pytań, ćwiczeń i zadań proponowanych uczestnikom w zależności od celu spaceru.

Metoda – czym jest Spacer Lidera?

Ideą Spaceru Lidera jest zebranie grupy osób w celu omówienia różnych zagadnień, dzielenia się doświadczeniami i wzajemnego inspirowania się podczas wspólnego spaceru, najlepiej w otoczeniu natury. Rozmowy lub ćwiczenia mogą odbywać się w parach, w grupach, mogą obejmować indywidualną refleksję lub wspólną dyskusję uczestników.

Tematy, ćwiczenia i pytania proponowane przez prowadzących/facylitatorów są różnorodne i mają na celu budowanie lub rozwijanie określonych umiejętności leaderskich, takich jak aktywne słuchanie, otwartość, empatia, samoświadomość, zachęcanie do głębszej refleksji i skupienia, kształtowanie pozytywnych postaw.

Jak jest zorganizowany Spacer Lidera?

- Zasady spaceru, w tym zasady bezpieczeństwa, są jasno określone.
- Trasa jest starannie zaplanowana, z uwzględnieniem sekwencji dostosowanych do proponowanych ćwiczeń (refleksja indywidualna, dyskusje grupowe, podsumowania, przerwy).
- Proponowane pytania lub ćwiczenia są dostosowane do liczby uczestników, długości poszczególnych etapów spaceru oraz trasy.
- Spacer może odbywać się nawet podczas deszczu. Deszcz może mieć bardzo pozytywny wpływ na grupę – zbliża uczestników, sprzyja uważnemu słuchaniu i buduje poczucie solidarności.
- Spacer może być prowadzony również w przestrzeni miejskiej, jest to jednak bardziej wymagające ze względu na hałas, który utrudnia dyskusję, oraz konieczność przestrzegania zasad bezpieczeństwa – uczestnicy są bardziej skupieni na otoczeniu niż na temacie i głębi rozmowy.



Spacer Lidera w Parku Pole Mokotowskie

Spacer Lidera podczas spotkania DISPA

Podczas spotkania DISPA w Warszawie dwugodzinny Spacer Lidera był prowadzony przez Christiane Keutgens i Célię Pessaud z EuSA. Odbył się w dzielnicy Ochota wokół KSAP (na skwerze przy Ministerstwie Klimatu i Środowiska oraz w parku Pole Mokotowskie).

Uczestnikom zaproponowano różne formaty pytań i ćwiczeń z katalogu: rozmowy w parach, refleksję indywidualną, ćwiczenia grupowe w trójkach oraz sesję podsumowującą. Przykładowe pytania: „Jakie wartości skłoniły Cię do podjęcia pracy w administracji publicznej?” (rozmowa w parach) oraz „Jak budowałeś/eś swoją odporność, bazując na doświadczeniach zawodowych?” (ćwiczenie w trójkach). To ostatnie było częścią ćwiczenia pod nazwą „Pozytywne plotkowanie” (*Positive Gossip*).

Spacer Lidera – rekomendacje

Spacer na łonie natury ma pozytywny wpływ na nasze zdrowie, ciało i sposób myślenia. Otwiera umysły, pobudza kreatywność, pozwala na pogłębioną dyskusję i własną refleksję. W przypadku grupy współpracowników wspólny spacer i rozmowy mogą pomóc w budowaniu ducha i integracji zespołu, lepszym poznaniu się, odkrywaniu talentów i zasobów innych osób.

Ale Spacer Lidera to znacznie więcej niż zwykły spacer po lesie czy parku.

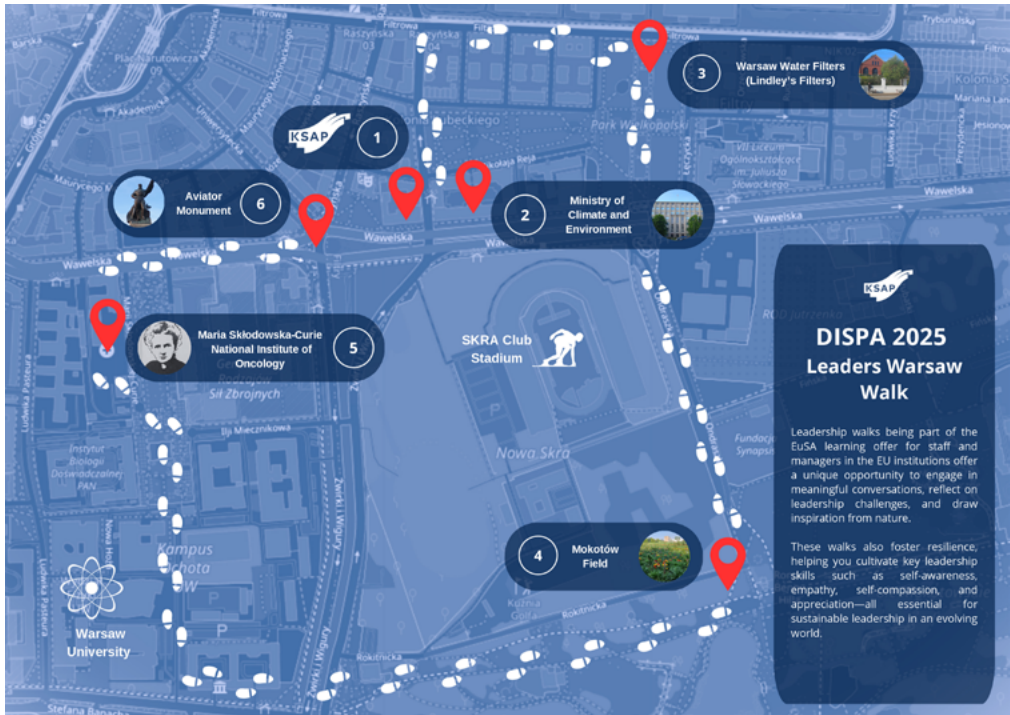
To starannie zaplanowane i świadomie przeżywane doświadczenie, które ma na celu pogłębienie refleksji, budowanie zaufania w zespole oraz rozwijanie kompetencji przywódczych. Dzięki połączeniu ruchu, kontaktu z naturą i refleksji Spacer Lidera staje się nowoczesną formą kreowania przestrzeni rozwoju osobistego i budowania więzi w zespole, wspierając liderów w podejmowaniu bardziej świadomych, empatycznych i skutecznych decyzji.

Mapka dzielnic wokół KSAP

Na potrzeby Spaceru Lidera KSAP opracował mapkę dzielnic wokół KSAP z opisami najciekawszych zabytków, budynków oraz miejsc wartych odwiedzenia.

Opracowała Aleksandra Orłowska, Ośrodek Wsparcia Administracji Publicznej, KSAP





DISPA 2025 Leaders Warsaw Walk

Leadership walks being part of the EuSA learning offer for staff and managers in the EU institutions offer a unique opportunity to engage in meaningful conversations, reflect on leadership challenges, and draw inspiration from nature.

These walks also foster resilience, helping you cultivate key leadership skills such as self-awareness, empathy, self-compassion, and appreciation—all essential for sustainable leadership in an evolving world.





LIDER POD PRESJĄ – WIZYTA STUDYJNA W POLSKIEJ AGENCJI ŻEGLUGI POWIETRZNEJ

Geneza pomysłu

W kontekście odporności w służbie publicznej pierwszym skojarzeniem była Polska Agencja Żeglugi Powietrznej (PAŻP). Zwróciliśmy uwagę na wyjątkowe zadanie agencji, jakim jest kontrola ruchu lotniczego – zadanie niezwykle odpowiedzialne, wymagające od kontrolerów stałego skupienia i umiejętności, szybkiego podejmowania decyzji pod presją okoliczności. Podczas wizyty studyjnej chcieliśmy zaprezentować specyficzne środowisko pracy tej instytucji oraz możliwe do zaadaptowania w treningu liderów, metody przygotowania kontrolerów ruchu lotniczego do efektywnej pracy, w warunkach ciągłego napięcia.

Poprosiliśmy agencję o podzielenie się z nami dobrymi praktykami w zakresie następujących zagadnień:

- Jakimi kompetencjami muszą wykazać się kandydaci?
- Jak zorganizowany jest proces rekrutacji kontrolerów ruchu lotniczego?
- Jak zorganizowany jest proces szkolenia kontrolerów?
- Jak przebiega ocena umiejętności i efektywności ich pracy?

Wizyta składała się z trzech głównych części:

- wystąpienie Prezesa PAŻP, która krótko przedstawiła osiągnięcia instytucji, wyzwania oraz wizję na przyszłość,
- prezentacja działu HR, obejmująca praktyczne polityki szkoleniowe (wyszukiwanie i rozwijanie talentów, polityki szkoleniowe),
- wizyta studyjna w centrum szkoleniowym, obecnie największym w Europie, szkolącym około 200 potencjalnych przyszłych kontrolerów ruchu lotniczego, oraz krótka wizyta w sali operacyjnej, gdzie pracownicy kontroli ruchu nadzorują przestrzeń powietrzną nad Polską.

„Nie usłyszycie o nas, jeśli wszystko działa jak należy”

W swoim wystąpieniu Prezes Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, Magdalena Jaworska-Maćkowiak, podkreśliła znaczenie usług świadczonych przez Agencję, a także krótko omówiła jej osiągnięcia oraz wyzwania, z jakimi obecnie się mierzy.

Kontrola ruchu lotniczego to usługa świadczona 24 godziny na dobę, 365 dni w roku, której główną misją jest monitorowanie i zarządzanie bezpieczeństwem przestrzeni powietrznej nad terytorium Polski. Agencja koncentruje się na wykonywaniu swoich zadań „tak płynnie i po cichu, jak to tylko możliwe”, jednak napotyka przy tym na szereg wyzwań, wśród których najważniejsze to:

- konieczność pozyskania i wyszkolenia młodego pokolenia kontrolerów ruchu lotniczego w warunkach globalnej konkurencji między lotniskami oraz ograniczonego odsetka populacji posiadającego naturalne predyspozycje do pracy w tym zawodzie (ok. 4% populacji),
- zarządzanie w warunkach kryzysu zatrudnienia wynikającego z pandemii COVID-19 oraz wojny na terytorium Ukrainy (ograniczenia skutkujące spadkiem liczby lotów i masowymi zwolnieniami personelu),

- zarządzanie kryzysem wizerunkowym związanym ze strajkami kontrolerów ruchu lotniczego w Europie oraz awarią systemu na lotnisku Heathrow (co skutkowało obwinianiem PAŻP za opóźnienia lotów).

Prezes określiła główne priorytety rozwoju Agencji:

- *pozytywny PR, umożliwiający komunikowanie sukcesów operacyjnych jako przeciwwagi dla informacji o sytuacjach kryzysowych i problemach pojawiających się w debacie publicznej,*
- *efektywny system zarządzania talentami, obejmujący osoby, których umiejętności i kompetencje mogą być przydatne w kontroli ruchu lotniczego, jak również obecnych pracowników Agencji,*
- *zarządzanie oparte na wartościach, prowadzące do budowy organizacji i tworzenia wspólnoty, w której wartości, takie jak kultura bezpieczeństwa, szacunek, zaufanie i współpraca stanowią DNA instytucji,*
- *Obecnie Agencja jest w trakcie przebudowy strategicznych procesów, szczególnie w obszarach HR, technologii i inżynierii, z zamiarem znalezienia się w przyszłości wśród 10 najlepszych pracodawców w Polsce.*

Szkolenie w PAŻP

Głównym **zasobem wiedzy** kontrolera ruchu lotniczego, nabywanym podczas szkolenia i stale rozwijanym w trakcie pracy zawodowej, jest znajomość ściśle określonych procedur oraz zasad postępowania w konkretnych sytuacjach. **Szkolenie umiejętności** koncentruje się natomiast na doskonaleniu lub utrzymywaniu sprawności oraz rozwijaniu posiadanych już cech, a także umiejętności nabytych w pracy (refleks, wielozadaniowość, wyobraźnia przestrzenna itp.).

Proces szkolenia na stanowisko kontrolera ruchu lotniczego obejmuje następujące obszary:

- język angielski (słownictwo specjalistyczne, rozumienie ze słuchu, komunikacja),
- szkolenie teoretyczne – 5 miesięcy (prawo lotnicze, zasady kontroli, procedury, bezpieczeństwo itp.),
- szkolenie na symulatorze – 5 miesięcy (obsługa systemów radarowych, śledzenie samolotów w czasie rzeczywistym, określanie odległości, planowanie tras itp.),
- szkolenie praktyczne w miejscu pracy – od 12 do 24 miesięcy – ćwiczenie i doskonalenie nabytych umiejętności w rzeczywistym środowisku pracy (pod opieką doświadczonego instruktora).

Staże i praktyki studenckie są dostosowywane indywidualnie, w zależności od wykształcenia i zainteresowań praktykanta. Pracownicy przechodzą okresowe i przypominające szkolenia w celu rozwijania kompetencji i posiadanych umiejętności. Obejmują one m.in. regularne szkolenia dla aktywnych kontrolerów (główny nacisk: procedury). Priorytet mają kursy przydatne w codziennej pracy (obsługa sprzętu i systemów itp.).

Wiarygodność ma znaczenie

Zespół HRM opisał główne działania podejmowane przez Agencję w celu transformacji służby kontroli ruchu lotniczego i dostosowania jej do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, z zamiarem osiągnięcia celów strategicznych. Główne kierunki działań to:

- kształtowanie roli lidera jako partnera, który przyczynia się do rozwoju współpracowników i sprawia, że wspólne cele stają się osiągalne,
- wprowadzanie systemowych rozwiązań wspierających realizację celów biznesowych, zwiększających efektywność i rozwijających talenty w celu zapewnienia ciągłości działania,
- dostosowanie efektywności pracowników do celów organizacji poprzez regularny feedback i wspieranie rozwoju zawodowego,
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach i relacjach partnerskich.

Agencja zaprezentowała również swoją politykę rekrutacyjną i szkoleniową, obejmującą m.in.:

- dotarcie do osób potencjalnie uzdolnionych i zainteresowanych kontrolą ruchu lotniczego, zwłaszcza uczniów szkół średnich i studentów, poprzez wydarzenia publiczne, współpracę akademicką, dedykowane staże oraz tworzenie społeczności osób zainteresowanych ruchem lotniczym i lotnictwem,
- wprowadzenie ciągłego procesu rekrutacji i on-boardingu, obejmującego komunikację z kandydatami na każdym etapie rekrutacji,
- szkolenie w miejscu pracy, w ramach którego stażyści łączą proces szkoleniowy z wykonywanymi od pierwszego dnia zatrudnienia w Agencji obowiązkami służbowymi,
- cyfryzacja szkoleń tam, gdzie to możliwe, w tym wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania szkoleniami, aplikacji mobilnej, masowego zbierania opinii oraz analizy danych przy użyciu narzędzi AI, co pozwala na szybkie dostosowanie szkoleń do potrzeb uczestników.

Zespół HRM zaprezentował również działania z zakresu budowania marki pracodawcy, takie jak program Ambasadorów PAŻP, obejmujący tworzenie społeczności pracowników zaangażowanych w promocję Agencji, jej kluczowych wartości i roli – zarówno w swoim otoczeniu społecznym, jak i podczas wydarzeń publicznych. Grupa ta pełni również funkcję konsultacyjną przy projektach zmian w organizacji, stanowiąc głos pracowników w procesie planowania reform wewnętrznych.

Inspiracje z PAŻP

- Długoterminowa perspektywa planowania i realizacji procesów rekrutacyjnych oraz szkoleniowych, umożliwiająca przygotowanie strategii postępowania z potencjalnymi wyzwaniami, zanim się pojawią.
- Inwestycja w osoby już zatrudnione oraz w potencjalnych przyszłych pracowników, budowanie pozytywnych relacji z kandydatami, jeszcze zanim staną się pracownikami.
- Inwestycja w innowacje tam, gdzie mogą one zwiększyć efektywność działania lub zoptymalizować procesy (np. system zarządzania szkoleniami w formie aplikacji).
- Rozwój procesu szkolenia „on the job”, pozwalającego na łączenie codziennych obowiązków z działaniami szkoleniowymi i kształtowaniem kompetencji.
- Opieranie kultury organizacyjnej na zdefiniowanych wartościach podstawowych, budowanie wspólnoty liderów i pracowników rozumiejących i respektujących wartości organizacji.

Opracowała Agnieszka Gumbrycht, Ośrodek Wsparcia Administracji Publicznej, KSAP



MENTOR DLA MENTORA

Cel warsztatu

Zasadniczym celem warsztatu była prezentacja dotychczasowych doświadczeń polskiej administracji we wdrażaniu i rozwijaniu mentoringu, w formie swobodnej dyskusji modyfikowanej oraz omówienie wybranego zagadnienia w nawiązaniu do tegorocznego tematu DISPA „Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa”.

Wobec coraz częściej sygnalizowanej w administracji publicznej potrzeby wsparcia również dla samego mentora – biorąc pod uwagę jego duże zaangażowanie kapitału intelektualnego i emocjonalnego w prowadzenie współpracy – uznano, że ten temat zostanie omówiony szczegółowo.

Uczestnicy warsztatu

Ekspertami w czasie spotkania warsztatowego były osoby posiadające zróżnicowane doświadczenie w prowadzeniu współpracy mentoringowej:

- mentor z długoletnim doświadczeniem,
- mentor z kilkuletnim doświadczeniem, który w przeszłości był objęty programem mentee,
- osoba z doświadczeniem w prowadzeniu współpracy mentoringowej na gruncie biznesu (poza administracją publiczną).

Dobór ekspertów z polskiej administracji był ukierunkowany na dostarczenie szerszych wniosków w ramach omawianego zagadnienia.

Do udziału w warsztacie poza zaproszonymi ekspertami z Polski zgłosiło się 11 uczestników spotkania DISPA. Przed realizacją warsztatu nie badano doświadczenia uczestników w zakresie prowadzenia współpracy mentoringowej. W warsztacie mógł wziąć udział każdy uczestnik DISPA zainteresowany tematem.

Część uczestników warsztatu deklarowała brak wdrożonych programów mentoringowych w swoich instytucjach i celem ich udziału w warsztacie było poznanie doświadczeń innych uczestników we wdrażaniu programów. Uczestnicy posiadający bogate doświadczenie w zakresie realizacji programów mentoringowych w swoich instytucjach chętnie dzielili się wiedzą i praktycznymi rozwiązaniami w tym zakresie.

Program warsztatu:

1. Część wprowadzająca: przywitanie uczestników, omówienie celu i założeń realizacji warsztatu.
2. Poznanie uczestników warsztatu i indywidualnych celów ich uczestnictwa w warsztacie.
3. Prezentacja doświadczeń polskiej administracji we wdrażaniu i prowadzeniu mentoringu, jako formy rozwoju zawodowego i osobistego urzędników:
 - Case study 1: Mentoring w Krajowej Administracji Skarbowej,
 - Case study 2: Mentoring w Krajowej Szkole Administracji Publicznej,
 - Rozmowa na temat doświadczeń instytucjonalnych i własnych uczestników warsztatu.
4. Omówienie zagadnienia: Sposoby wsparcia mentora jako przewodnika i doradcy mentee – w ramach tematu głównego DISPA: „Przywództwo publiczne na rzecz odpornego państwa”.



5. Prezentacja doświadczeń mentorów w ramach rozmowy moderowanej; jej uczestnikami byli Marek Korowajczyk, radca, Biuro Prezesa Rady Ministrów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów oraz Alicja Michalska, główny specjalista, Zespół Komunikacji Wewnętrznej Krajowej Administracji Skarbowej, Biuro Komunikacji i Promocji Ministerstwa Finansów.
6. Wyzwania wiążące się ze wspieraniem mentora przez mentora:
 - Jak przygotować mentora dla mentora? – zrozumienie roli i oczekiwań obu stron, rozmowa moderowana, jej uczestnikiem był Dominik Abramowicz, Ministerstwo Klimatu i Środowiska.
7. Podsumowanie wniosków z realizacji warsztatów oraz podziękowanie uczestnikom za aktywny udział.

Lista kluczowych zagadnień:

- mentoring w zmieniających się warunkach funkcjonowania administracji publicznej,
- wpływ zmiany pokoleniowej na rolę mentora,
- wyzwania stojące przed mentorem oraz metody i narzędzia wspierania mentora w realizacji powierzonych mu ról,
- przyszłość formuły prowadzenia współpracy mentoringowej.

Wnioski i rekomendacje:

- Mentoring postrzegany jest jako narzędzie zindywidualizowanego rozwoju pracowników administracji publicznej i wsparcia transferu wiedzy w ramach instytucji, które przynosi wymierne korzyści na dwóch poziomach: indywidualnego pracownika oraz instytucji jako całości.
- Istnieje potrzeba organizacji zróżnicowanych form wymiany wiedzy (szkoleń, warsztatów) zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym na temat założeń współpracy mentoringowej oraz praktycznych sposobów i narzędzi doskonalenia przedmiotowej współpracy.
- Punktem wyjścia do planowania wszelkich form wymiany wiedzy na temat współpracy mentoringowej powinno być zbadanie doświadczeń ich przyszłych uczestników:
 - uczestnicy bez doświadczenia we współpracy mentoringowej są skupieni na poznaniu mechanizmów i konkretnych procedur wdrażania współpracy,
 - uczestnicy z doświadczeniem we współpracy mentoringowej są zainteresowani doskonaleniem funkcjonujących programów, zwłaszcza metod i narzędzi zwiększających efektywność ich realizacji.

Wnioski z realizacji warsztatu stały się impulsem do dalszej profesjonalizacji wiedzy i umiejętności grupy mentorów współpracujących ze słuchaczami Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Opracowała: Agnieszka Wilczyńska-Strawa, Ośrodek Kształcenia Słuchaczy, KSAP



INSTYTUCJE UCZESTNICZĄCE

W spotkaniu DISPA udział wzięło 57 uczestników z krajów należących do Unii Europejskiej oraz państw kandydujących. Uczestnicy reprezentowali instytucje partnerskie KSAP, odpowiedzialne za kształtowanie polityki szkoleniowej urzędników w swoich krajach.

Kraje członkowskie UE		
Lp.	Kraj	Instytucja
1	Komisja Europejska	European School of Administration (EUSA)
2	Austria	Federal Academy of Public Administration (VAB)
3	Belgia	Federal Public Service Policy & Support (FPS BOSA)
4	Bułgaria	Institute of Public Administration (IPA)
5	Chorwacja	National School for Public Administration (DŠJU)
6	Cypr	Cyprus Academy of Public Administration (CAPA)
7	Czechy	Institute for Public Administration, Prague
8	Estonia	Ministry of Finance
		Government Office
9	Finlandia	Finnish Institute of Public Management (HAUS)
10	Francja	Institut National du Service Public (INSP)
		Institut Régional d'Administration (IRA), Metz
11	Grecja	National Centre for Public Administration & Local Government (EKDDA)
12	Hiszpania	National Institute of Public Administration (INAP)
13	Holandia	Ministry of Interior Affairs and Kingdom Relations; Office for The Dutch Senior Civil Service
14	Irlandia	Institute of Public Administration (IPA)
15	Litwa	Kaunas University of Technology
16	Łotwa	Latvian School of Public Administration (LSPA)





17	Malta	Office of the Prime Minister, Institute for the Public Services
18	Niemcy	Federal Academy for Public Administration (BAköV)
19	Polska	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP)
20	Portugalia	Institutul National de Administratie (INA)
21	Rumunia	Ministry of Public Administration, Administration Academy
22	Słowenia	Ludovika University of Public Service (LUPS)
23	Węgry	Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)
24	Włochy	National Institute of Public Administration (INAP)
Kraje kandydujące		
25		Regional School of Public Administration (ReSPA)
26	Albania	Albanian School of Public Administration (ASPA)
27	Bośnia i Hercegowina	FBiH Civil Service Agency
28	Czarnogóra	Human Resources Management Authority (HRMA)
29	Gruzja	LEPL Zurab Zhvania School of Public Administration
30	Serbia	National Academy for Public Administration (NAPA)



WARSZAWA, MIASTO NIEZNISZCZALNE

WIZUALNA INSPIRACJA SPOTKANIA DISPA W WARSZAWIE

Wizualną pamiątką spotkań DISPA są rysunki Célie Pessaud (EuSA), inspirowane miejscami spotkań, ich historią, tematami, prelegentami, gośćmi i wydarzeniami.



Warszawa, miasto niezniszczalne. Rysunki Célie Pessaud (EuSA),



Warszawa, miasto niezniszczalne. Rysunki Célie Pessaud (EuSA),

