

Odporni na zmiany czy odporni dzięki zmianom?

Cztery filary odporności lidera

TEKST: Marek Matkowski

Gdy w marcu 2020 r. globalne łańcuchy dostaw zatrzymały się niemal z dnia na dzień, Anna – dyrektor operacyjna w dużej europejskiej firmie produkcyjnej – stanęła przed widmem bankructwa. W ciągu tygodnia firma straciła 40% przychodów. Presja zarządu była jednoznaczna: „Musimy za wszelką cenę przetrwać i wrócić do poziomu sprzed pandemii”.

Anna podjęła inną decyzję. Zamiast koncentrować się na powrocie do „starej normalności”, potraktowała kryzys jako punkt zwrotny. Rozpoczęła radykalną przebudowę modelu operacyjnego – skracając łańcuchy dostaw, przenosząc część produkcji bliżej rynków lokalnych i inwestując w automatyzację. Dwa lata później firma nie tylko odzyskała stabilność. Stała się bardziej elastyczna, bardziej odporna i bardziej rentowna niż kiedykolwiek wcześniej.

I to nie jest historia o przetrwaniu, lecz o odporności.

Mit „lidera-sprężyny”

W świecie biznesu przez lata dominowało uproszczone rozumienie odporności: lider miał być jak sprężyna – w trudnych sytuacjach uginać się, przetrwać i wracać do poprzedniego stanu. Problem w tym, że rzeczywistość nigdy nie wraca do poprzedniego stanu. Jak pokazuje **Valorie Burton**, odporność nie polega na „ponownym stanięciu na nogach” (*bounce back*), lecz na „odbiciu się do przodu” (*bounce forward*). Burton podkreśla, że kluczem jest umiejętność przekierowania energii z oporu wobec zmiany na produktywnie wykorzystanie nowych okoliczności. Według niej prawdziwie odporni liderzy nie

tracą czasu na walkę z rzeczywistością, której nie mogą kontrolować, lecz szukają w niej punktów zaczepienia do rozwoju.

Takie podejście znajduje mocne potwierdzenie w badaniach empirycznych. Badania **Ann Masten** pokazują, że odporność to nie wyjątkowa cecha, lecz zestaw procesów adaptacyjnych, które autorka nazywa „zwyczajną magią” (*ordinary magic*). Masten udowodniła, że odporność wynika z powszechnych, ludzkich systemów adaptacyjnych, a nie z nadzwyczajnych przymiotów jednostki. Oznacza to, że każdy lider może te procesy w sobie i swoim zespole świadomie pielęgnować poprzez dbanie o podstawowe zasoby psychologiczne i społeczne.

Z kolei **George Bonanno** udowadnia, że kluczowe znaczenie ma sposób reagowania na zmianę, a nie sama trudność. Bonanno, badając osoby po ekstremalnych doświadczeniach, zauważył, że trajektoria odporności jest najczęstszą reakcją ludzkiego organizmu, o ile nie zostanie zablokowana przez sztywne wzorce myślenia. Jego prace sugerują, że elastyczność w doborze strategii radzenia sobie – dopasowanie reakcji do konkretnego kontekstu – jest ważniejsza niż posiadanie jednej, niezłomnej postawy. W praktyce oznacza to jedno: odporność nie polega na powrocie do normy, lecz na redefinicji normy.

Cztery filary odporności lidera

1. Od homeostazy do allostazy – adaptacja przez zmianę

Klasyczne zarządzanie kryzysowe opiera się na idei przywracania równowagi, dążeniu do homeostazy. Jednak biologia uczy nas, że systemy zamknięte na zmianę giną. Jak wykazał **Bruce McEwen**, kluczem do przetrwania jest **allostaza**. McEwen wprowadził pojęcie „obciążenia allostatycznego”, aby opisać koszt, jaki organizm płaci za chroniczny stres i próby utrzymania sztywnych parametrów w zmiennym środowisku. Jego badania dowodzą, że zdrowie i efektywność zależą od zdolności mózgu do predykcyjnej regulacji systemów ciała w odpowiedzi na wyzwania.

Dla lidera oznacza to porzucenie pytania: „Jak wrócić do tego, co było?”, na rzecz: „Jaką nową formę musimy przyjąć, by działać skutecznie w nowych warunkach?”. Akceptacja, że stare warunki nie wrócą, uwalnia zasoby poznawcze i emocjonalne. Dopiero wtedy możliwa jest realna adaptacja.

2. Poczucie wpływu i sztuka odpuszczania

Jednym z najbardziej szkodliwych przekonań w przywództwie jest: „Nigdy się nie poddawaj”. W rzeczywistości skuteczni liderzy robią coś dokładnie odwrotnego – świadomie rezygnują z tego, co przestało działać. Badania nad stresem i kontrolą prowadzone przez **Richarda Lazarusa** pokazują, że kluczowym czynnikiem odporności jest poczucie wpływu. Lazarus wskazał na proces „oceny poznawczej”, w którym nasze samopoczucie zależy od tego, czy oceniamy sytuację jako zagrażającą, czy jako wyzwanie. Kluczem jest tu subiektywne przekonanie o posiadaniu zasobów niezbędnych do poradzenia sobie z trudnością, co lider może aktywnie wzmacniać u podwładnych.

Opracowana przez **Juliana Rottera** koncepcja poczucia umiejscowienia kontroli (*Locus of Control*) wskazuje, że osoby skuteczne wyraźnie oddzielają to, na co mają wpływ, od tego, na co wpływu nie mają. Rotter zauważył, że osoby z wewnętrznym poczuciem kontroli częściej podejmują działania naprawcze, ponieważ wierzą, że ich wysiłek ma bezpośrednie przełożenie na wynik. Liderzy o takiej charakterystyce potrafią zachować sprawczość nawet w chaosie, skupiając energię zespołu na konkretnych, wykonalnych zadaniach. W praktyce oznacza to zmianę sposobu myślenia z: „Rezygnacja z projektu jest porażką!” na: „Rezygnacja z martwego projektu jest decyzją o odzyskaniu zasobów”. Odporność to nie wytrwałość za wszelką cenę. To umiejętność zmiany kierunku bez utraty energii.

3. Neurobiologia uwagi i wzrost potraumatyczny

W sytuacji zagrożenia mózg przechodzi w tryb przetrwania. Aktywuje się ciało migdałowe, a zdolność strategicznego myślenia spada. Badania **Jamesa Grossa** pokazują jednak, że **reinterpretacja poznawcza (*reappraisal*)** pozwala wyciszyć nadreaktywne ciało migdałowe. Gross udowodnił, że świadoma zmiana narracji na temat stresora potrafi fizjologicznie zmienić reakcję organizmu, obniżając tętno i napięcie mięśniowe. Dzięki temu lider może odzyskać dostęp do kory przedczołowej – obszaru odpowiedzialnego za planowanie i podejmowanie decyzji. Ciekawe dane przynoszą badania nad **wzrostem potraumatycznym (PTG)** prowadzone przez **Richarda Tedeschi** i **Lawrence’a Calhouna**. Badacze ci odkryli, że kryzys może stać się fundamentem głębokiej zmiany pozytywnej, przejawiającej się w większym docenieniu życia, nowych możliwościach czy wzroście siły osobistej. Według nich PTG nie jest wynikiem samego zdarzenia, ale bolesnego procesu „przebudowywania” dotychczasowych schematów poznawczych, co w kontekście biznesowym oznacza wypracowanie zupełnie nowej tożsamości organizacji. Nie dzieje się to jednak automatycznie. Konieczne jest aktywne nadanie znaczenia doświadczeniu.

4. Odporność jest relacyjna

Najczęściej pomijany aspekt odporności dotyczy relacji. Badania **Naomi Eisenberger** pokazują, że brak bezpieczeństwa społecznego aktywuje w mózgu te same obszary co ból fizyczny. Eisenberger wykazała za pomocą neuroobrazowania, że mózg reaguje na wykluczenie lub brak wsparcia w zespole niemal identycznie jak na uraz cielesny. Sugeruje to, że jakość relacji w pracy jest biologiczną potrzebą, a jej deficyt drastycznie obniża sprawność intelektualną pracowników.

Z kolei prace **Amy Edmondson** nad bezpieczeństwem psychologicznym pokazują, że zespoły, w których można mówić otwarcie, przyznawać się do błędów i zadawać trudne pytania, mają większy potencjał adaptacyjny. Edmondson udowodniła, że w środowiskach o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego proces uczenia się zachodzi szybciej, co w sytuacjach kryzysowych pozwala na błyskawiczną korektę błędów. Lider, który buduje takie zaufanie, tworzy system odporny na „zacinanie się” informacji w momentach największej presji.

Nowy wymiar przywództwa

Historia Anny pokazuje coś istotnego: najbardziej odporni liderzy nie próbują wrócić do przeszłości. Oni wykorzystują kryzys jako punkt przełomowy. W świecie permanentnej zmienności nie wygrywają organizacje najbardziej stabilne, lecz te, które są najbardziej adaptacyjne.

Odporność lidera to nie twardość czy niewzruszoność w obliczu trudności. To zdolność do zmiany interpretacji,

► Marek Matkowski



utrzymania poczucia wpływu, regulowania emocji i budowania relacji, które stabilizują system.

W obliczu trudnych sytuacji zawsze zadaj sobie pytanie: Czy próbuję wrócić do tego, co było – czy wykorzystam sytuację, aby zbudować coś, czego wcześniej nie było? 🌀

Marek Matkowski – Psycholog biznesu. Doświadczony konsultant i trener. Współtwórca Akademii Relacji Biznesowych. Współpracuje z zarządami firm w zakresie budowania skutecznych strategii komunikacyjnych w kontekstach biznesowych i społecznych, prowadzi szkolenia dla top managementu w zakresie wywierania wpływu, prezentacji, występów publicznych, wzbudzania i podtrzymywania motywacji u ludzi. e-mail: marek.matkowski@mbm.biz.pl

Literatura:

- Bonanno, G. (2004). *Loss, Trauma, and Human Resilience*.
- Burton, V. (2025). *Rules of resilience. 10 ways Successful People Get Better, Wiser and Stronger*.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*.
- Eisenberger, N., Lieberman, M. (2004). *Why Rejection Hurts*.
- Gross, J. (1998). *The Emerging Field of Emotion Regulation*.
- Lazarus, R., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*.
- Masten, A. (2001). *Ordinary Magic: Resilience Processes in Development*.
- McEwen, B. (1998). *Protective and Damaging Effects of Stress Mediators*.
- Rotter, J.B. (1990). 'Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable'.
- Tedeschi, R., Calhoun, L. (2004). *Posttraumatic Growth*.