



Odporność jest zaraźliwa

**Jak lider buduje zespół,
który rośnie pod presją**

TEKST: Marek Matkowski



Kiedy w 2018 roku Piotr objął stanowisko dyrektora działu R&D w średniej wielkości firmie technologicznej, zastał zespół, który działał po prostu poprawnie. Zadania były realizowane, terminy dotrzymywane, a otwarte konflikty nie występowały.

Nie było tam jednak życia.

Poprzedni dyrektor był entuzjastą mikrozarządzania i kontroli. Każda decyzja wymagała jego akceptacji, a każdy błąd kończył się publicznym rozliczeniem. Zespół szybko nauczył się jednej zasady: nie warto ryzykować. Piotr, obejmując stery, nie zaczął od pisania nowej strategii czy restrukturyzacji. Zrobił coś, co z zewnątrz wyglądało banalnie: zaczął zadawać pytania – i milczeć. Nie przerywał. Nie oceniał. Czekał.

Po kilku miesiącach ludzie zaczęli mówić o problemach, zanim te urosły do rozmiarów kryzysu. Po roku zespół wprowadził na rynek dwa produkty wcześniej uznane za „zbyt ryzykowne”. Po dwóch latach dział R&D miał najwyższą retencję pracowników w całej firmie.

To nie jest kolejna historia o modnym stylu zarządzania. To dowód na to, że odporność zespołu nie zaczyna się w tabelach Excela ani w strategii. Odporność buduje się poprzez relacje.

Gdzie naprawdę zaczyna się kryzys?

Zespoły rzadko „psują się” z dnia na dzień. Najczęściej proces ten zaczyna się w momencie, w którym ludzie przestają mówić sobie prawdę.

Badania neurobiolożki Naomi Eisenberger dowodzą, że odrzucenie społeczne aktywuje w mózgu częściowo nakładające się obszary związane z doświadczeniem bólu. W praktyce biznesowej oznacza to, że pracownik, który obawia się oceny, krytyki lub ośmieszenia, przestaje funkcjonować w trybie współpracy. Przechodzi w tryb obrony. W takim stanie drastycznie spada jego zdolność do myślenia strategicznego, uczenia się na błędach i podejmowania ryzyka.

Środowisko oparte na strachu nie tylko psuje atmosferę w organizacji – ono bezpośrednio obniża jakość podejmowanych decyzji. To właśnie wtedy zaczyna się prawdziwy kryzys, na długo zanim zauważymy go w wynikach finansowych czy spadku wskaźników retencji.

5 szczelin w systemie

Patrick Lencioni w swoim słynnym modelu opisał pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Patrząc na nie przez pryzmat odporności psychicznej, są to mikropęknięcia, przez które organizacja traci zdolność adaptacji:

- Brak zaufania sprawia, że ludzie ukrywają błędy.
- Strach przed konfliktem blokuje trudne, ale konieczne rozmowy.
- Brak zaangażowania pojawia się tam, gdzie głos pracowników nie ma znaczenia.
- Unikanie odpowiedzialności rozmywa indywidualną i grupową sprawczość.
- Brak dbałości o wyniki oznacza całkowitą utratę wspólnego kierunku.

To nie jest tylko lista problemów HR-owych. To proces powolnego uszkodzania układu immunologicznego całej organizacji. Dlatego lider, który chce zbudować odporność, nie zaczyna od pustych haseł motywacyjnych. Zaczyna od odbudowy zaufania.

Bezpieczeństwo psychologiczne jako warunek adaptacji

Amy Edmondson z Harvard Business School odkryła zjawisko, które na pierwszy rzut oka wydaje się paradoksem. Badając zespoły medyczne, zauważyła, że najlepsze zespoły raportują więcej błędów niż te słabsze.

Nie dzieje się tak dlatego, że popełniają ich więcej. Zgłaszają je, ponieważ czują się na tyle bezpiecznie, by o nich mówić. W zespołach o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego ludzie szybciej alarmują o problemach, dzielą się informacjami o „prawie błędach” i reagują na wczesne sygnały ostrzegawcze. Potwierdził to słynny Project Aristotle prowadzony przez Google: bezpieczeństwo psychologiczne to jeden z najważniejszych, a w analizach Google szczególnie wyróżniony, czynnik skuteczności zespołu. Najlepsze zespoły to nie te, które nie popełniają błędów. To te, które nie muszą ich ukrywać przed swoim szefem.

Dlaczego jedne zespoły „gasną”, a inne rosną pod presją?

Teoria samoderminacji (SDT), stworzona przez Edwarda Deciego i Richarda Ryana, tłumaczy, że ludzie funkcjonują najlepiej, gdy ich środowisko pracy zaspokaja trzy bazowe potrzeby psychologiczne. Odporność zespołu nie jest wrodzoną „cechą charakteru” jego członków. Jest bezpośrednim skutkiem środowiska, które wspiera te potrzeby. Poniższa tabela pokazuje, jak lider może w praktyce wpływać na te trzy obszary:

Potrzeba (wg SDT)	Co oznacza w praktyce?	Kiedy jej brakuje (Tryb obrony)	Jak lider może ją wzmacniać?
Autonomia	Poczucie wpływu i możliwość współdecydowania.	Pracownicy czekają na instrukcje, spada inicjatywa, rośnie wyuczona bezradność.	Pytaj: „Jak Ty byś to rozwiązał?”. Pozwalaj decydować o sposobie wykonania zadania.
Kompetencja	Przekonanie, że potrafię sobie poradzić i rozwijać się mimo trudności.	Ludzie ukrywają niewiedzę, unikają wyzwań, boją się przyznać do pomyłki.	Traktuj błędy jak etap nauki. Zapewnij konstruktywny feedback i zasoby do rozwoju.
Relacyjność	Doświadczenie bycia częścią wspólnoty, poczucie, że można liczyć na innych.	Tworzą się silosy, rośnie wewnętrzna konkurencja i poczucie osamotnienia w problemach.	Twórz przestrzeń na swobodną wymianę myśli (np. regularne spotkania 1:1, facylitacja otwartych dyskusji).

Lider jako regulator systemu

W tradycyjnym ujęciu rolą lidera jest podejmowanie decyzji. W nowoczesnym, pełnym zmienności środowisku lider robi coś znacznie ważniejszego: reguluje emocjonalny stan zespołu.

Badania nad regulacją emocji dowodzą, że sposób, w jaki lider interpretuje sytuację, narzuca narrację całej grupie. Jeśli lider traktuje kryzys jako wyzwanie, a błąd jako cenne źródło danych, ludzie zaczynają myśleć i działać w ten sam sposób. Emocje w organizacji rozchodzą się znacznie szybciej niż oficjalne komunikaty. Właśnie dlatego odporność jest zaraźliwa.

Sisu: odporność to gra zespołowa

W kulturze fińskiej funkcjonuje słowo sisu – oznacza ono zdolność do działania mimo zmęczenia, niepewności i braku gwarancji sukcesu. Nie chodzi w nim o spektakularny heroizm, ale o spokojną determinację i postawę: „robię to dalej, bo to ma sens”.

W firmach często próbujemy budować odporność poprzez wysyłanie pracowników na szkolenia z radzenia sobie ze stresem i zachęcanie ich do bycia „twardszymi”. Tymczasem prawdziwa, trwała odporność rzadko powstaje w izolacji. Indywidualna wytrwałość staje się potężną siłą napędową dopiero wtedy, gdy pracownicy wiedzą, że nie muszą walczyć samotnie. W organizacji sisu można rozumieć nie tylko jako cechę jednostki, ale także jako efekt środowiska, które pomaga ludziom wytrwać razem.

4 praktyczne dźwignie odporności zespołu

Odporność zespołu nie powstaje sama z siebie. Aby środowisko wspierało psychologiczne potrzeby ludzi, lider powinien świadomie zarządzać czterema obszarami:

1. Zbuduj bezpieczną bazę (relacyjność)

Zespół potrzebuje „poligonu”, na którym można podejmować ryzyko bez lęku przed upokorzeniem. Bez tego nie ma zaufania, a bez zaufania nie ma adaptacji do nowych warunków rynkowych.

2. Oswajaj niepewność (kompetencja)

Najbardziej odporne zespoły nie próbują na siłę wyeliminować niepewności – uczą się w niej nawigować. Pozwalają ludziom eksperymentować i wyciągać wnioski, wzmacniając w ten sposób ich poczucie kompetencji zamiast bezradności.



Organizacja staje się odporna nie wtedy, gdy ludzie przestają się bać. Staje się odporna wtedy, gdy mimo obaw nadal chcą mówić prawdę.

3. Oddaj poczucie wpływu (autonomia)

Sprawczość to paliwo odporności. Nadmierna kontrola ze strony menedżera może chwilowo zwiększyć posłuszeństwo, ale długoterminowo zabija odpowiedzialność i inicjatywę. Ludzie angażują się tylko wtedy, gdy widzą, że ich działania mają realne znaczenie.

4. Nadawaj sens i cel

Kiedy zespół rozumie, dlaczego robi to, co robi, znacznie łatwiej znosi napięcie i wysiłek. Poczucie sensu nie sprawia, że problemy magicznie znikają – ono sprawia, że warto je rozwiązywać.

Odporność to kultura: pytanie, które musisz sobie zadać

Po dwóch latach wspomniany na początku Piotr, zapytany o swój „sekretny” zarządzania, odpowiedział krótko: „Przestałem być najważniejszą osobą w pokoju”.

To zdanie to kwintesencja nowoczesnego przywództwa. Lider, który centralizuje całą odporność i decyzyjność wokół siebie, buduje system kruchy – zależny od jego formy i obecności. Lider, który rozprasza odporność na cały zespół, tworzy system, który działa świetnie również wtedy, gdy jego nie ma w pobliżu.

W trudnych momentach menedżerowie najczęściej zadają sobie pytanie: „Co powinienem teraz zrobić?”.

Prawdziwy lider pyta jednak inaczej: „Jakie środowisko tworzę swoimi codziennymi reakcjami?”. To właśnie odpowiedź na to drugie pytanie zadecyduje o tym, czy w obliczu kryzysu twoi ludzie zaczną ukrywać problemy, czy też usiądą przy jednym stole, by wspólnie szukać rozwiązań. ☺

Bibliografia:

1. Edmondson, Amy C., *Firma bez strachu. Jak budować bezpieczeństwo psychologiczne w miejscu pracy*, Warszawa: MT Biznes, 2020.
2. Eisenberger, Naomi I., Lieberman, Matthew D., Williams, Kipling D., *Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion*, Science, 2003, Vol. 302(5643), s. 290–292.
3. Gross, James J., *The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review*, Review of General Psychology, 1998, Vol. 2(3), s. 271–299.
4. Lahti, Emilia E., *Embodied Fortitude: An Introduction to the Finnish Construct of Sisu*, International Journal of Wellbeing, 2019, Vol. 9(1), s. 61–82.
5. Lencioni, Patrick, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, Warszawa: MT Biznes, 2016.
6. Ryan, Richard M., Deci, Edward L., *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, American Psychologist, 2000, Vol. 55(1), s. 68–78.
7. Ryan, Richard M., Deci, Edward L., *Teoria autodeterminacji. Podstawowe potrzeby psychologiczne w motywacji, rozwoju i dobrostanie*, Gdańsk: GWP, 2024.
8. Duhigg, Charles, *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*, New York Times Magazine, 2016, Feb. 25.
9. Pathak, Sudhir, *The Resilience Blueprint. How Leaders Build Unshakable Teams and Cultures*, Vamsi Tech, 2026.

► **Marek Matkowski**

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, wystąpień publicznych, wzbudzania i podtrzymywania motywacji u ludzi. e-mail: marek.matkowski@mbm.biz.pl