

Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji – ujęcie koncepcyjne

Michał Adam Leśniewski

dr, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

Wprowadzenie

W dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym istotną rolę odgrywa zdolność organizacji do adaptacji i względnie szybkiego reagowania na zmiany. Odpowiedzią na te potrzeby jest koncepcja menedżera rezyliencyjnego, którego funkcją jest budowanie bezpieczeństwa organizacji (przedsiębiorstwa) i uodparnianie na wszelkie kryzysy czy nieoczekiwane wyzwania i zakłócenia w działalności strategiczno-operacyjnej podmiotów rynkowych.

Rezyliencja nie sprowadza się jedynie do przeciwdziałania czy radzenia sobie z trudnościami, ale również do umiejętnego wykorzystywania kryzysów jako okazji do wzrostu innowacyjności organizacji. Menedżer rezyliencyjny łączy w sobie kompetencje z zakresu zarządzania ryzykiem, strategii kryzysowej oraz rozwoju organizacyjnego, tworząc solidne fundamenty długoterminowego sukcesu firmy. Każda organizacja niezależnie od wielkości musi stawiać czoła wszelkim niedogodnościom, z jakimi się spotyka. Rezyliencja i bezpieczeństwo stanowią zwarte komponenty organizacji przeciwdziałającej wszelkim niekorzystnym zmianom (wewnątrz i poza organizacją).

Celem opracowania jest przedstawienie modelu koncepcyjnego menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji wraz z ukazaniem kompetencji menedżera i psychologicznej kultury bezpieczeństwa. Opracowanie powstało na podstawie studium literatury przedmiotu i stanowi wkład w dyskusję na temat działań zmierzających w kierunku uodpornienia organizacji na sytuacji kryzysowe.

Sytuacje kryzysowe są opisane w polskiej literaturze przedmiotu – przykładem może być monografia *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*¹, ukazująca różnego rodzaju kryzysy oraz sposoby reagowania na nie. Publikacja ta jest uzupełnieniem problematyki poruszanej w niniejszym artykule. Autor artykułu ma świadomość, że nie ma modeli, które by uwzględniały wszystkie czynniki.

Menedżer i jego kompetencje w zmiennej organizacji

Funkcjonowanie organizacji oparte jest na permanentnym procesie zarządzania, które realizowane jest przez menedżera. Pracuje on w otoczeniu zmiennym – niestabilnym i nieprzewidywalnym – co powoduje, że i sama organizacja (w tym menedżer wraz z podwładnymi) staje się zmienna. W naukach o zarządzaniu i jakości nie przyjęto jednolitej definicji menedżera. Można powiedzieć: ilu przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości w teorii i praktyce, tyle definicji pojęcia menedżer.

Menedżer to osoba realizująca funkcje zarządzania (proces zarządzania), do których należą: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Menedżer (kierownik) jest określany jako planista, organizator, przywódca, kontroler danej organizacji. Jest politykiem reprezentującym zespół, trenerem motywującym i pomagającym zespołowi rozwinąć skrzydła, strategiem oraz administratorem umożliwiającym zespołowi pracę². Menedżera można również zdefiniować jako osobę, która organizuje i zarządza zasobami organizacji. Podstawowa rola menedżera jest ukierunkowana na osiągnięcie przez zespół założonego celu³. Menedżer wyposażony jest w uprawnienia decyzyjne i kontrolne, co w konsekwencji prowadzi do hierarchicznej zależności. Miarą oceny pracy menedżera jest jego zdolność do pobudzania podwładnych do realizacji przydzielonych im zadań. W koncepcji Henry'ego Mintzberga wyróżnia się trzy główne grupy ról menedżera⁴: międzyludzkie, informacyjne i decyzyjne. Menedżerowie zarządzający organizacją muszą sprostać wielu wymaganiom, posiadać odpowiednie umiejętności umożliwiające sprawną realizację ról oraz

¹ *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

² *Kierownik*, [hasło w:] Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kierownik> [dostęp: 24.02.2025].

³ *Ibidem*.

⁴ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999, s. 30.

dostosowanie się do sytuacji (podejście sytuacyjne). Sposób realizacji roli przez menedżera zależy od wielu zmiennych, jak np. cech osobowości, posiadanych uprawnień i stylu zachowania w praktyce czy od kultury narodu i kultury organizacji. Kultura stymuluje system hierarchii wartości, status społeczny, tolerancję czy sposób zachowania się w różnych sytuacjach itp. Cechy narodowe menedżerów wpływają znacząco na ich sposób bycia i zachowania się w organizacji, co z kolei wpływa na pełnienie ról kierowniczych w prowadzeniu biznesu⁵.

Jednym z czynników stymulujących menedżera do zarządzania organizacją są jego kompetencje, które stanowią konkurencyjny potencjał personalny. Kompetencje są pojęciem wielowymiarowym, co powoduje, że nie doczekały się ogólnej przyjętej definicji. Najbardziej znana jest definicja Richarda Boyatzisa⁶, który twierdzi, że kompetencje są trwałą, endogeniczną właściwością osoby (motywy, cechy, umiejętności, postrzeganie samego siebie, rola społeczna, wiedza), przejawiającą się w skutecznych i/lub ponadprzeciętnych zachowaniach i wynikach pracy⁷. Claude Lévy-Leboyer uważa, że kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości oraz nabytej wiedzy i umiejętności, celem doprowadzenia do realizacji złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa⁸. Aleksy Pocztowski kompetencje utożsamia z kwalifikacjami, które „obejmują ogół trwałych właściwości ludzkich tworzących powiązanie z osiąganymi przez pracownika wysokimi efektami, mającymi uniwersalny wymiar”⁹. Rozważania terminologiczne można rozpocząć od rozróżnienia znaczeń dwóch terminów, tj. „kompetencje” i „kompetencyjność”. Kompetencje odnoszą się do konkretnych osób i ich zachowań w danej sytuacji, natomiast kompetencyjność to nakierowanie na pracę, zadania lub funkcje, w których wykonywaniu dana osoba jest kompetentna¹⁰. Kompetencyjność można zdefiniować również jako proces realizacji posiadanych kompetencji.

Kompetencje są systemem wzajemnych powiązań, co oznacza, że zmiana jednego elementu powoduje zmianę pozostałych, np. pod wpływem nowej wiedzy

⁵ W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 97, seria: „Administracja i Zarządzanie” nr 24, s. 457.

⁶ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. D. Wąsik et al., Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 119.

⁷ R. Boyatzis, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1991, s. 45.

⁸ A. Orlńska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 169.

⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

¹⁰ A. Rakowska, *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, red. E. Masłyk-Musiał, Warszawa 2005, s. 89.

modyfikacji uległa postawa, zachowanie pracownika. Dynamika kompetencji wynika z ciągle zmieniającego się otoczenia zewnętrznego organizacji, co wymusza konieczność zmian wewnątrz organizacji. Zmienność otoczenia wymusza dostosowanie struktury kompetencji menedżerów. Organizacja to system, w którym kompetencje osób zarządzających muszą być dostosowane do potrzeb bieżących i potencjalnych organizacji. Kompetencje menedżerów odnoszą się do logiki procesów zachodzących wewnątrz organizacji wraz z zachowaniem efektywności wykorzystywania posiadanych zasobów. Kompetencje muszą obejmować umiejętności menedżerów do generowania celów wraz z zapewnieniem ich realizacji na poziomie zadowalającym wszystkich uczestników organizacji¹¹.

Rezyliencja czynnikiem rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu

Jednym z czynników stanowiących źródło rozwoju pracowników organizacji, w tym ich konkurencyjności¹², jest rezyliencja, którą można określić jako umiejętność lub proces dostosowywania się człowieka do zmieniających się warunków, adaptację do otoczenia, uodpornianie się, zdolność do odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił i odporność na działanie szkodliwych czynników¹³. W koncepcji Ricka i Forresta Hansonów o rezyliencji może decydować poczucie własnej wartości (dowartościowanie, niedowartościowanie) i życzliwość, a samo pojęcie autorzy definiują jako umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami i stawiania czoła wyzwaniom na drodze do wykorzystania pojawiających się możliwości¹⁴. Glenn R. Schiraldi mówi natomiast o rezyliencji jako o sile ciała, umysłu i charakteru, która pozwala reagować na przeciwności losu i napotykanne wyzwania czy bariery (ograniczenia). Rezyliencja sprzyja kształtowaniu wewnętrznego spokoju, pewności siebie, dodaje odwagi w trudnych sytuacjach, uruchamia wewnętrzne siły do działania i daje poczucie szczęścia (dobrostanu)¹⁵.

Rezyliencja, aby mogła być realizowana, musi być oparta na filarach ją kształtujących, czyli na stabilności i elastyczności. Stabilność umożliwia utrzymanie podstawowych cech organizacji, tj. polega na wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń pojawiających się w otoczeniu zewnętrznym, natomiast elastyczność umożliwia względnie

¹¹ W. Załoga, *op. cit.*, s. 457.

¹² Chodzi tu o konkurencyjność pracowników (personalną) i konkurencyjność organizacji.

¹³ J. Bugaj, A. Witek, *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022, nr 184, s. 14, <https://doi.org/10.33119/SIP.2022.184.1>.

¹⁴ R. Hanson, F. Hanson, *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*, tłum. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018, s. 124–125.

¹⁵ G.R. Schiraldi, *Sila rezyliencji. Jak poradzić sobie ze stresem, traumą i przeciwnościami losu?*, tłum. S. Pikiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2019.

szybkie reagowanie organizacji na zaistniałe zmiany w otoczeniu zewnętrznym¹⁶. W rozważaniach dotyczących rezyliencji wskazuje się różne typy reakcji organizacji: o charakterze adaptatywnym (ofensywnym) lub reaktywnym (obronnym, defensywnym). Jedne organizacje wykazują się reakcją adaptatywną, a drugie – reaktywną. Najlepszym rozwiązaniem jest, kiedy organizacja wykazuje się obiema reakcjami, gdyż to pozwala na jej przetrwanie. Rezyliencja umożliwia organizacji tworzenie sprężystości organizacyjnej (odporności organizacyjnej), która obejmuje cztery stany przedsiębiorstwa: sztywność (opór wobec zmian), krótkotrwałość (poszukiwanie nowych kierunków działań), wrażliwość (reakcje na zmiany w otoczeniu o charakterze zachowań eksploatacyjnych) i adaptatywność (równoczesne zachowania eksploatacyjne i eksploracyjne)¹⁷. Rezyliencja może być ukierunkowana nie tylko na organizację, ale także na pracowników (w dogłębnej analizie rezyliencji to ludzie tworzą organizację, czyli rezyliencja personalna ma charakter podstawowy, fundamentalny). U przedsiębiorców rezyliencja jest traktowana jako cecha osobowa, zaś dynamika rezyliencyjna jest widoczna między innymi w procesie podejmowania decyzji¹⁸.

Kultura bezpieczeństwa organizacji w zmiennym otoczeniu – aspekty psychologiczne

Kultura organizacyjna jest elementem kształtowania rozwoju pracowników i całej organizacji. Kultura to przedmiot zarządzania z ogólnego punktu widzenia – jak i przedmiot zarządzania miękkiego¹⁹. Kultura przyjmuje różne postaci szczegółowe, jak np. kultura marketingowa, kultura finansowa czy kultura biznesu. Jedną z nich jest kultura bezpieczeństwa, która kształtuje stosunek ludzi (pracowników) do bezpieczeństwa i ryzyka wystąpienia sytuacji niebezpiecznych dla organizacji. Kultura bezpieczeństwa opiera się na trzech komponentach zarządzania, tj. człowieku, informacji, organizacji²⁰. Człowiek to początek i koniec organizacji, co oznacza, że

¹⁶ A. Chodyński, *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezyliencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A. Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 18.

¹⁷ E.A. Mamouni Limnios et al., *The resilience architecture framework: Four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, t. 32, nr 1, s. 104–116; A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2021, s. 188.

¹⁸ A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości...*, s. 188.

¹⁹ M.A. Leśniewski, *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, t. 3, nr 2, s. 77–91, <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.006.7736>.

²⁰ I. Steinerowska-Streb, *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 9 (968), s. 3–11, <https://doi.org/10.33141/po.2020.09.01>.

bez człowieka nie ma organizacji. Człowiek jest podmiotem działań w organizacji i poza nią. Od człowieka zależy, czy zarządzanie bezpieczeństwem będzie skuteczne. Brak zrozumienia i akceptacji zmian może spowodować, że zarządzanie będzie nie tylko nieskuteczne, ale będzie wręcz powodować entropię organizacji. Bardzo ważna jest współpraca przełożonych i podwładnych – komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu to cecha kultury bezpieczeństwa. Przełożony jest odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i higieny pracy oraz za życie i zdrowie swoich podwładnych. Współdziałanie menedżerów z podwładnymi wpływa na poziom bezpieczeństwa organizacji. Kultura bezpieczeństwa jest kształtowana nie tylko na poziomie organizacji, lecz także na poziomie grupy ludzi i poszczególnych osób. W odniesieniu do tych różnych poziomów wyróżniamy pożądaną oraz niepożądaną kulturę bezpieczeństwa. Każda organizacja ma swoją kulturę bezpieczeństwa, można więc mówić o zróżnicowaniu kultury bezpieczeństwa organizacji. Stopień, w jakim kultura bezpieczeństwa jest pożądana lub niepożądana, określa jej możliwości do generowania decyzji, postaw, zachowań, osiągnięć organizacyjnych, technicznych, szkoleniowych i motywacyjnych przybliżających organizację do uzyskania kryterium bezwzględne bezpieczeństwa²¹.

Bezpieczeństwo jako kategoria interdyscyplinarna może być kształtowane wielokierunkowo. Jednym z kierunków jest strona psychologiczna człowieka jako głównego przedmiotu zainteresowania. Początków rozwoju koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego można dopatrywać się w latach 60. XX w. w pracach badawczych dotyczących zmian organizacyjnych realizowanych przez zespoły badawcze Edgara H. Scheina i Warrena G. Bennis, które przedstawiły potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa psychologicznego jednostkom mającym stawić czoła ryzyku związanemu z wdrożeniem zmian²². Koncepcja bezpieczeństwa psychologicznego była rozwijana przez Williama A. Kahna, który zdefiniował bezpieczeństwo psychologiczne, odnosząc się głównie do odczuć członków grupy i postrzegania przez jednostki swoich zachowań przez soczewkę negatywnych konsekwencji, które mogą z tych zachowań wyniknąć dla ich wizerunku, pozycji w strukturze organizacyjnej czy też kariery. Rdzeniem bezpieczeństwa psychologicznego w koncepcji W.A. Kahna jest to, żeby pracownik był tym, kim jest, bez negatywnych skutków dla własnego statusu i swojej przyszłości w organizacji²³.

Zgodnie z współczesnym ujęciem, odczucie bezpieczeństwa psychologicznego jednostki w pracy kształtuje się przez permanentne relacje międzyludzkie z bliskimi

²¹ Z. Żurkowski, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 324.

²² I. Steinerowska-Streb, *op. cit.*, s. 3; A.C. Edmondson, Z. Lei, *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2014, t. 1, nr 1, s. 23–24.

²³ I. Steinerowska-Streb, *op. cit.*, s. 3; W.A. Kahn *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, t. 33, nr 4, s. 708.

współpracownikami. Orędownicy tej koncepcji uważają, że relacje międzyludzkie są źródłem ryzyka dla pracowników. W koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego przyjmuje się, że gdy pracownik czuje się bezpieczny psychologicznie, to wzrasta jego poczucie pewności, co z kolei wpływa na jego efektywność w organizacji. Dzięki bezpieczeństwu psychologicznemu minimalizują się obawy pracownika dotyczące zniechęcenia, ośmieszenia czy też dezaprobaty, gdy zadaje on pytania, mówi o swoich wątpliwościach lub błędach²⁴. W konsekwencji pracownik jest skłonny do intensywnego poszukiwania informacji zwrotnej, dzielenia się informacjami, a także do podejmowania różnych ryzykownych interpersonalnie zachowań²⁵.

Patrząc na strukturę organizacyjną można stwierdzić, że bezpieczeństwo psychologiczne rozpatruje się na poziomie jednostki, zespołu, a także na poziomie całej organizacji. Analizy na poziomie jednostki koncentrują się na percepcji bezpieczeństwa psychologicznego z punktu widzenia pojedynczego pracownika lub menedżera. W pozostałych analizach – na poziomie zespołu lub organizacji – dokonuje się natomiast agregacji jednostkowych opinii na temat bezpieczeństwa psychologicznego.

Menedżer rezyliencyjny w bezpieczeństwie organizacji – model koncepcyjny

Z punktu widzenia zarządzania, aby bezpieczeństwo organizacji mogło funkcjonować, musi być zarządzanie przez menedżerów (kierowników czy dyrektorów itp.). W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli zarządzania bezpieczeństwem – nie ma jednego modelu, na którym mogłyby się oprzeć wszystkie organizacje. Każda powinna opracować własny model zarządzania bezpieczeństwem, gdyż tylko model wynikający z charakteru organizacji będzie skuteczny w realizacji. Menedżer zajmujący się bezpieczeństwem, określany jako menedżer bezpieczeństwa, odpowiedzialny jest za rezyliencję organizacji. Zwracając uwagę na silne powiązanie problemowe bezpieczeństwa i rezyliencji, można pokusić się o stwierdzenie istnienia menedżera rezyliencyjnego.

Koncepcja menedżera rezyliencyjnego w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji opiera się na synergiczności różnych czynników, które umożliwiają organizacji przygotowanie się na kryzysy społeczno-ekonomiczne i przystosowanie się do nieprzewidywalnych zmian. W tabeli 1 przedstawiono model koncepcyjny menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji.

²⁴ A.C. Edmondson, *Psychological safety and learning behavior in work teams*, „Administrative Science Quarterly” 1999, t. 44, nr 2, s. 350–383.

²⁵ M.J. Pearsall, A.P.J. Ellis, *Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior*, „Journal of Applied Psychology” 2011, t. 96, nr 2, s. 401–411, <https://doi.org/10.1037/a0021503>.

Tabela 1. Model koncepcyjny menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji

1. Ryzyko i zagrożenia w zarządzaniu bezpieczeństwem a) Identyfikacja zagrożeń, b) Monitorowanie otoczenia.
2. Ciągłość działania organizacji a) Stworzenie strategii kryzysowych, b) Symulacje i testowanie.
3. Przywództwo i kultura organizacyjna a) Kształtowanie kompetencji menedżerów, b) Inicjowanie kultury odporności.
4. Komunikacja w czasie sytuacji kryzysowej a) Przepływowość komunikacji wewnętrznej, b) Relacje z otoczeniem zewnętrznym.
5. Technologie a) Monitoring narzędzi technologicznych, b) Rozwiązania innowacyjne.
6. Międzydziałowa i partnerska współpraca a) Integracja procesów wewnętrznych, b) Współpraca z podmiotami zewnętrznymi.
7. Skuteczność adaptacji strategii organizacji a) Permanentne monitorowanie, b) Elastyczność organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, *Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 75–85, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2023-4-004>; M. Stępka, *Rezyliencja jako paradygmat bezpieczeństwa w czasach przeulekłych kryzysów*, „Przegląd Politologiczny” 2021, nr 2, s. 105–117, <https://doi.org/10.14746/pp.2021.26.2.7>.

Powyższy model stanowi autorskie spojrzenie (w koncepcji Michała A. Leśniewskiego) na problem menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji. Na model ten trzeba spojrzeć synergicznie, gdyż każdy czynnik (element) stanowi o wartości prezentowanego modelu. Jego przydatność wymaga precyzyjnego wkomponowania w strukturę danej organizacji i czasami dokonania modernizacji poszczególnych jego elementów składowych.

1. Punktem wyjścia prezentowanego modelu jest identyfikacja zagrożeń, czyli systematyczne wyszukiwanie i analizowanie przyszłych zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych oraz określenie, które z nich mogą wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. Monitorowanie otoczenia to permanentna obserwacja zmian otoczenia oraz aktualizacja poziomu ryzyka, umożliwiające wcześniejsze wykrywanie impulsów ostrzegawczych.

2. Kolejnym elementem modelu jest generowanie strategii kryzysowych, czyli przygotowanie kompleksowych planów awaryjnych wraz z procedurami odzyskiwania sprawności funkcjonowania po kryzysie. Regularne testowanie, prowadzenie ćwiczeń i symulacji umożliwiające sprawdzenie skuteczności zaimplementowanych procedur.
3. Kolejnym ważnym elementem prezentowanego modelu jest kształtowanie kompetencji menedżerów, w tym menedżerów rezyliencyjnych. Taki menedżer musi uosabiać umiejętności przywódcze, które zmierzają w kierunku podejmowania decyzji w warunkach niepewności wraz z zarządzaniem stresem i motywowaniem zespołu. Inicjowanie kultury odporności, promowanie wartości takich jak elastyczność, innowacyjność i otwartość na zmiany, sprzyja tworzeniu środowiska, w którym pracownicy są gotowi na adaptację w obliczu kryzysów.
4. W sytuacji kryzysowej bardzo duże znaczenie ma przepływowość komunikacji wewnętrznej, czyli utrzymanie stałego i przejrzystego przepływu informacji między szczeblami organizacji. W przypadku relacji z otoczeniem zewnętrznym chodzi o utrzymanie kontaktów z partnerami zewnętrznymi, szczególnie ze służbami ratunkowymi czy ekspertami ds. bezpieczeństwa.
5. Zastosowanie narzędzi technologicznych stanowi kolejny istotny element modelu, gdzie prowadzi się monitoring narzędzi technologicznych czy implementacje systemów informatycznych do monitorowania zagrożeń umożliwiających wsparcie podejmowania decyzji. Rozwiązania innowacyjne czy stosowanie nowych technologii również stanowią cenny element rozwoju narzędzi technologicznych.
6. W prezentowanym modelu należy zwrócić uwagę na integrację procesów wewnętrznych ze skuteczną współpracą między działami organizacji (IT, HR itp.), co umożliwia kompleksowe podejście do zarządzania kryzysowego. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi i budowanie relacji z instytucjami, ekspertami oraz partnerami biznesowymi umożliwia szybkie reagowanie i wymianę informacji w sytuacjach kryzysowych.
7. Ostatni element prezentowanego modelu stanowi permanentne monitorowanie i regularna ocena zaimplementowanych strategii wraz z procedurami, co pozwala na identyfikację obszarów wymagających korekty, modernizacji. Dzięki elastyczności organizacji menedżer rezyliencyjny winien wdrażać zmiany w strategiach, celem lepszego przygotowania organizacji na potencjalne wyzwania.

Zmienność otoczenia wymusza ciągle monitorowanie zmian, które mają większy czy mniejszy wpływ na funkcjonowanie organizacji. Bezpieczeństwo i rezyliencja są ze sobą silnie powiązane – jedno bez drugiego nie może istnieć. Mnogość modeli bezpieczeństwa i rezyliencji świadczy o ważności podjętego problemu współczesnych organizacji w trzecim dziesięcioleciu XXI w. Każda organizacja musi wypracować własny model zachowań w kwestii bezpieczeństwa i rezyliencji.

Podsumowanie

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu, co wymusza na nich permanentne zarządzanie bezpieczeństwem. Prezentowany model menedżera rezyliencyjnego jest pomysłem na skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem organizacji. Menedżer rezyliencyjny musi przewidywać zagrożenia, czyli identyfikować potencjalne ryzyka, i ciągle dążyć do usprawnienia podejmowania decyzji w różnych sytuacjach kryzysowych. Ważnym zadaniem menedżera rezyliencyjnego jest także budowanie kultury rezyliencji, czyli kultury z cechami elastyczności, innowacyjności i zdolności do uczenia się na błędach i wyciągania z nich wniosków. Menedżer rezyliencyjny to osoba, która współpracuje i komunikuje się z różnymi komórkami organizacyjnymi i z interesariuszami zewnętrznymi w celu zapewnienia ciągłości działania w implementowaniu strategii umożliwiającej względnie szybkie przywrócenie funkcji operacyjno-strategicznych po sytuacjach kryzysowych organizacji.

W przedstawionej koncepcji menedżer rezyliencyjny odgrywa istotną rolę w bezpieczeństwie organizacji, łącząc z jednej strony kompetencje miękkie i umiejętności przywódcze, a z drugiej – zdolność do działania w sytuacjach wysokiej niepewności. Wdrożenie tego modelu umożliwia organizacjom racjonalne radzenie sobie z wyzwaniami stawianymi przez otoczenie i zwiększenie odporności organizacji na potencjalne kryzysy.

Bibliografia

- Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. D. Wąsik *et al.*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Boyatzis R., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1991.
- Bugaj J., Witek A., *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022, nr 184, s. 9–19.
- Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2021.
- Chodyński A., *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezyliencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A., Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 11–31.
- Edmondson A.C., *Psychological safety and learning behavior in work teams*, „Administrative Science Quarterly” 1999, t. 44, nr 2, s. 350–383.
- Edmondson A.C., Lei Z., *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2014, t. 1, nr 1, s. 23–43.

- Hanson R., Hanson F., *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*, tłum. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018.
- Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, t. 33, nr 4, s. 692–724.
- Kierownik, [hasło w:] Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kierownik> [dostęp: 24.02.2025].
- Leśniewski M.A., *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, t. 3, nr 2, s. 77–91, <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.006.7736>.
- Leśniewski M.A., *Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 75–85, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2023-4-004>.
- Mamouni Limnios E.A., Mazzarol T., Ghadouani A., Schilizzi S.G.M., *The resilience architecture framework: Four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, t. 32, nr 1, s. 104–116.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo Instytutu Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 168–191.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Pearsall M.J., Ellis A.P.J., *Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior*, „Journal of Applied Psychology” 2011, t. 96, nr 2, s. 401–411, <https://doi.org/10.1037/a0021503>.
- Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Rakowska A., *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 87–116.
- Schiraldi G.R., *Siła rezyliencji. Jak poradzić sobie ze stresem, traumą i przeciwnościami losu?*, tłum. S. Pikiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2019.
- Steinerowska-Streb I., *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 9 (968), s. 3–11, <https://doi.org/10.33141/po.2020.09.01>.
- Stępka M., *Rezyliencja jako paradygmat bezpieczeństwa w czasach przewlekłych kryzysów*, „Przegląd Politologiczny” 2021, nr 2, s. 105–117, <https://doi.org/10.14746/pp.2021.26.2.7>.
- Załoga W., *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 97, seria: „Administracja i Zarządzanie” nr 24, s. 449–468.
- Żurkowski Z., *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 323–330.

*Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji –
ujęcie koncepcyjne*

Streszczenie

Bezpieczeństwo staje się coraz ważniejszym problemem organizacji trzeciego dziesięciolecia XXI w. Problem ten przenika każde stanowisko czy komórkę w strukturze organizacyjnej danego podmiotu. Celem opracowania jest przedstawienie modelu koncepcyjnego menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji wraz z ukazaniem kompetencji menedżera i psychologicznej kultury bezpieczeństwa. Opracowanie powstało na podstawie studium literatury przedmiotu i stanowi wkład w dyskusję na temat działań zmierzających w kierunku uodpornienia organizacji na sytuacje kryzysowe.

Słowa kluczowe: menedżer rezyliencyjny, bezpieczeństwo organizacji, model koncepcyjny

*The model of the resilient manager in building organizational security:
a conceptual approach*

Abstract

Security is becoming an increasingly important problem for organizations in the third decade of the 21st century. This problem permeates every position or unit in the organizational structure of a given entity. The aim of the study is to present a conceptual model of the resilient manager in organizational security, together with a presentation of the manager's competences and the psychological culture of security. The study was created on the basis of a study of the subject literature and is a contribution to the discussion on actions aimed at making organizations more resistant to crisis situations.

Keywords: resilient manager, organizational security, conceptual model