

Świadomość interesariuszy odnośnie do zagrożeń a przywództwo w modelach organizacji rezylientnej

Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Wydział Zarządzania, Mediów i Technologii, Uniwersytet Andrzeja
Frycza Modrzewskiego w Krakowie (Faculty of Management, Media and Technology,
Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Kraków, Poland)
<https://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

Wprowadzenie

Współczesna organizacja funkcjonuje w świecie VUCA (Ziarko, 2024), co wymaga przyjęcia założeń organizacji rezylientnej. Wiąże się to z uwzględnieniem potencjalnych i rzeczywistych zagrożeń, które mogą wywołać kryzys w organizacji. Zagrożenia wojenne, pandemiczne, ataki terrorystyczne, awarie czy katastrofy naturalne mogą wywołać kryzys pozaekonomiczny (Chodyński, 2022: 17). W niniejszej publikacji katalog zagrożeń poszerzono o zagrożenia klimatyczne, związane m.in. ze skutkami globalnego ocieplenia i koniecznością odchodzenia od paliw kopalnych jako źródeł i nośników energii (Chodyński, 2025). Prezentowane są poglądy odnośnie do rezyliencji modeli biznesowych organizacji, wykorzystujące m.in. doświadczenia z pandemią COVID-19. Radic i in. (2022) zidentyfikowali 13 czynników wpływających na rezyliencję modelu biznesowego: zarządzanie kryzysowe, kulturę korporacyjną, nastawienie na klienta, digitalizację, współpracę zewnętrzną, finanse, zasoby ludzkie, innowacyjność, przywództwo, nastawienie na produkt, strategię, łańcuchy dostaw

i propozycję wartości dla klientów. Istotną rolę w zapobieganiu i przeciwdziałaniu tym kryzysom odgrywa przywództwo i zaangażowanie interesariuszy. Teorie przywództwa stanowią znaczący wkład w dorobek nauk o zarządzaniu i jakości. Przywództwo jest rozpatrywane w ramach koncepcji doskonałości organizacyjnej („Europejska nagroda jakości”, b.d.). Ewolucja podejścia do przywództwa wiąże się z przejściem od teorii cech, poprzez teorie sytuacyjne aż po podejście organiczne. Współcześnie w szczególności podnosi się znaczenie przywództwa jako oddziaływania (wpływu) na zachowania osób/grup, a także wywoływania pożądanego zachowania lub inspirowania innych na rzecz dobrowolnego angażowania się oraz wnoszenia wkładu w realizację celów organizacji; opisano typy przywództwa (Hilarowicz, 2017). Problematykę przywództwa podnoszono m.in. w monografiach A. Chodyńskiego: *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu* (2016: 192–197) (przywództwo związane z umiejętnościami wyznaczania kierunków działania, komunikowania wizji i misji przedsiębiorstwa oraz motywowaniem pracowników; etyczne i nieetyczne przywództwo, uwarunkowania kulturowe, przywództwo transformacyjne, odpowiedzialne przywództwo, przywództwo transgresyjne i sensualne); *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo* (2021: 162–163) (odpowiedzialne przywództwo w modelach biznesu, oburęczne przywództwo w innowacjach oraz przywódca a menadżer). J. Kalejta (2022: 38–39) prezentuje teorie przywództwa: wielki człowiek, poprzez cechy, zachowanie, przypadkowość, sytuacyjne, autorytarny, ścieżka do celu, transakcyjny, transformacyjny, charyzmatyczny, służebny, leseferyczny, pełny zasięg przywództwa oraz adaptacyjny.

Przywództwo (w tym rola przywództwa w zarządzaniu interesariuszami) powinno być uwzględnione w budowie modeli organizacji rezyliентnych. Zachowania rezyliентne wymagają wsparcia ze strony wszystkich interesariuszy oraz budowy legitymizacji organizacji rezyliентnej (w tym z uwzględnieniem działań przywódczych) wobec tych interesariuszy (Chodyński, 2025).

Agata Austen (2010) zwraca uwagę na fakt relatywnie małego dorobku związanego z łączeniem przywództwa z teorią interesariuszy. W modelu przywództwa opartego na relacjach z interesariuszami autorstwa Marguerite Schneider (2002) uwzględniono z jednej strony charakterystykę przywódcy, a z drugiej – charakterystykę otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego organizacji. W modelu tym interesariusze dokonują oceny efektywności przywództwa w odniesieniu do spełnienia ich oczekiwań. Przywództwo i interesariusze odgrywają istotną rolę w kreowaniu kapitału ludzkiego w ramach kapitału społecznego organizacji (Nair i Radhakrishnan, 2019).

W rozważaniach o interesariuszach wskazuje się na fakt zróżnicowania ich oczekiwań wobec przedsiębiorstwa. Jednak wobec występujących lub możliwych zagrożeń, budując organizację rezyliентną, należy rozważyć konieczność skupienia oczekiwań interesariuszy na celu głównym, jakim jest przetrwanie lub/i dostosowanie

organizacji do otoczenia w kontekście tych zagrożeń. Warunkiem realizacji tego zadania jest uświadomienie sobie przez kierownictwo i interesariuszy możliwości wystąpienia tych zagrożeń oraz wykorzystanie działań synergicznych interesariuszy do przeciwdziałania tym zagrożeniom. Świadomość sytuacyjna jest w tym przypadku czynnikiem synergicznym w działaniach interesariuszy. Warto zwrócić uwagę, że jako czynniki synergiczne wskazywano zagrożenia klimatyczne, związane z emisją gazów cieplarnianych, a także fakt synergicznego oddziaływania Unii Europejskiej jako interesariusza poprzez wykorzystanie mechanizmów solidarnościowych (Chodyński, 2025). Zmiany klimatyczne wpływają na rozwój tematyki rezyliencji organizacyjnej (Chen i in., 2023).

W badaniach taksonomii modeli pomiaru odporności (rezyliencji) przedsiębiorstw w oparciu o dane z lat 2010–2023 zestawiono, porównano i ceniono 39 elementów. Wśród nich występuje świadomość sytuacyjna (w dwóch przypadkach) a także przywództwo (w jednym przypadku). W badaniach nie wyodrębniono aspektu interesariuszy (Bąk i Jedynak, 2025). Prowadzono badania sześciu wysoko odpornych (rezyliентnych) podmiotów gospodarczych: Southwest Airlines, Apple, Microsoft, Starbucks, Kyocera oraz Lego. Wyniki badań wskazują że rezyliencia organizacyjna obejmuje pięć wymiarów: kapitałowy, strategiczny, kulturowy, relacyjny (odnoszony do interesariuszy) oraz uczenia się (Chen i in., 2021). W modelu Harvard Business Review określono cechy organizacji rezyliентnej: bycie przygotowanym, elastyczność, oparcie się na współpracy (co można odnieść do interesariuszy), bycie godnym zaufania oraz bycie odpowiedzialnym (Deloitte, 2021).

Problematyka rezyliencji i roli przywództwa odnosi się także do firm małych i średnich, w tym wobec doświadczeń pandemii COVID-19. Rozpatrywany był wpływ następujących czynników na rezyliencję organizacyjną: przywództwo i zwinność w podejmowaniu decyzji, kultura organizacyjna i zarządzanie wiedzą, zasoby strategiczne i stabilność finansowa, technologia i przystosowanie cyfrowe, łańcuch dostaw a adaptacyjność do środowiska, kapitał ludzki i zwinność w zakresie siły roboczej (w aspekcie zaangażowania interesariuszy) (Kalubowila i in., 2025).

Cel pracy: wskazanie możliwości wykorzystania synergii interesariuszy opartej na świadomości (sytuacyjnej) zagrożeń w działaniach organizacji rezyliентnej i roli przywództwa w tworzeniu tej synergii.

Problem badawczy odnosi się do możliwości wykorzystania mechanizmów wspierających synergię między interesariuszami.

Pytanie badawcze: na ile świadomość sytuacyjna stanowiąca czynnik synergiczny wobec interesariuszy może być wykorzystana w działaniach przywódczych w sytuacji zagrożeń?

Metody badawcze: analiza działań wobec groźby kryzysu jako podstawa tworzenia mechanizmów na rzecz rezyliencji w oparciu o świadomość sytuacyjną interesariuszy i liderów z wykorzystaniem krytycznego przeglądu literatury.

Tak sformułowany cel pracy, problem badawczy i pytanie badawcze powinny służyć wypełnieniu luki badawczej wynikającej z niedostatecznego powiązania problematyki przywództwa i roli interesariuszy dla zapewnienia rezyliencji organizacyjnej, w sytuacji gdy każdy z tych elementów oddzielnie (przywództwo, interesariusze, rezyliencja) został już dosyć szeroko opracowany w literaturze przedmiotu.

Przywództwo a świadomość sytuacyjna w modelach rezyliencji

Występujące zagrożenia mogą prowadzić do sytuacji kryzysowych w organizacjach. W literaturze przedmiotu analizowano przywództwo w ramach zagrożenia, jakim była pandemia COVID-19, wobec zmian w organizacjach, w tym w przedsiębiorstwach. Wskazuje się rekomendacje działań z zakresu przywództwa z uwzględnieniem komunikacji w czasie kryzysu. Podkreśla się znaczenie budowy zaufania, dążenie do osiągnięcia stanu świadomości sytuacyjnej z uwzględnieniem oceny prawdopodobieństwa oraz potencjalnych konsekwencji i zagrożeń (Grzybowska, 2021). Zdaniem autora niniejszego artykułu przywództwo kryzysowe ma swoje odniesienie do przywództwa sytuacyjnego. W literaturze przedmiotu opisywane są style przywództwa w obszarze bezpieczeństwa (Ta i in., 2022).

Pojęcie przywództwa występuje w modelach rezyliencji organizacyjnej. W modelu S. McManus i współpracowników, w oparciu o badania z roku 2007 zaproponowano trzy elementy tego modelu: świadomość sytuacyjną, zarządzanie podatnością na zagrożenia oraz zdolność adaptacyjną (McManus i in., 2008). Rozwój tego modelu opierał się na wprowadzeniu elementu (czynnika) kultury rezyliencji (*resilience ethos*) (Lee i in., 2013), uwzględniającego w ramach zdolności adaptacyjnej przywództwo i zarządzanie, akcentującego znaczenie podejmowania decyzji oraz ciągłej oceny strategii i programów. McManus przywództwo rozpatruje w kontekście zarządzania organizacją, mając na uwadze podejmowanie decyzji, komunikowanie awaryjne, a także dostępność menadżerów oraz transparentność i odpowiedzialność (McManus, 2007).

W późniejszym w stosunku do propozycji S. McManus modelu A. Stephenson (2010) zawarto także obszar przywództwa. Propozycje ujęcia roli interesariuszy w tym modelu wraz ze wskazaniem ich roli w odniesieniu do przywództwa zawarto w artykule A. Chodyńskiego (2025). W modelu A. Stephenson przywództwo odnoszone jest do podejmowania decyzji w czasie kryzysu, bez prowadzenia rozbudowanych konsultacji z pracownikami i przy ich akceptacji dla takiego sposobu postępowania. Podkreśla się znaczenie roli działania strategicznego wyższego kierownictwa. W ramach rozważań o przywództwie kierownicy wyższego szczebla są postrzegani jako profesjonaliści, od których można się uczyć. C. Gibson i M. Tarrant (2010) podkreślają, że problematyka przywództwa, obok wartości organizacyjnych, jest podnoszona w ramach modeli atrybutowych rezyliencji, związanych z dynamicznymi cechami organizacji. Wartości i przywództwo odnoszą się do kultury organizacji. W literaturze

przedmiotu rozpatruje się powiązania kultury rezyliencji z przywództwem (Knapp, 2016). Podobny pogląd prezentują A.Y.P. Santos i R.G. Spers (2023), którzy do obszaru „przywództwo i kultura” zaliczają zakresy: przywództwo, zaangażowanie personelu, podejmowanie decyzji oraz innowacyjność i kreatywność. Analizowana jest rola przywództwa organizacji rezyliენტnej w ramach działań w cyklu PDCA (Planuj/Plan – Wykonaj/Do – Sprawdź/Check – Działaj/Act), wykorzystujących uczenie się, antycypowanie przyszłości, interpretację i reagowanie wobec stanu aktualnego oraz monitorowanie i przegląd minionych wydarzeń wraz z określaniem zmian. Rezyliencja organizacji odnosi się do optymalizacji wyników, kontroli zapobiegawczej, świadomego działania, a także adaptacyjnych innowacji (Denyer, 2017: 5, 10, 20, 24).

Warto podkreślić, że zarówno w modelu S. McManus, jak i A. Stephenson występuje pojęcie świadomości sytuacyjnej, odnoszonej do wiedzy o środowisku, w którym funkcjonuje organizacja (w tym – wiedzy o zagrożeniach). W pierwszym modelu świadomość sytuacyjna odnosi się m.in. do zrozumienia zagrożeń, obowiązków i odpowiedzialności, monitorowania i raportowania, świadomości powiązań, ale i ubezpieczeń, priorytetów odbudowy, a także podejmowania decyzji. W drugim modelu podkreślane jest zdobywanie wiedzy o otoczeniu i rola przepływu informacji. W późniejszych badaniach potwierdzono istotną korelację między postawą proaktywną, świadomością sytuacyjną a potencjałem odporności organizacyjnej (Ewertowski i in., 2025).

M.R. Endsley (2015) wskazuje na trzy poziomy świadomości sytuacyjnej: od percepcji związanej z identyfikacją elementów otoczenia (1), poprzez zrozumienie w oparciu o percepcję w odniesieniu do informacji, z uwzględnieniem celów organizacji (2), do projekcji stanu przyszłego (3). Interakcja między poziomami ma charakter dynamiczny w układzie góra–dół oraz dół–góra (Endsley, 2000).

Działania w ramach przywództwa służące zwiększeniu świadomości sytuacyjnej pracowników odnoszą się do percepcji w środowisku wewnętrznym, a dalej obejmują identyfikację i rozwiązywanie problemów oraz pojmowanie związane ze zrozumieniem zagrożeń zewnętrznych. Obejmuje ono percepcję rzeczywistości przy akceptacji sytuacji oraz zaufanie – odnoszone do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa. Ważną rolę odgrywa transparentność związana z zaangażowaniem pracowników. Podnoszenie świadomości w ramach percepcji w środowisku wewnętrznym obejmuje: 1. empatię, odnoszoną do odczuwania przez innych oraz ich sytuacji, 2. wsłuchiwanie się, a następnie zrozumienie doświadczeń innych, oraz 3. rozpoznanie potrzeb. Podano praktyki dotyczące zwiększenia świadomości (m.in. wywiady z pracownikami, spotkania informacyjne, dyskusje w grupach, anonimowe ankiety). W zakresie pojmowania określono procesy zapewniające odbiór przez pracowników odpowiednich i właściwych informacji (w tym m.in. odnoszone do planowania zasobów, koordynację interakcji, zachęcanie do generowania pytań, a także oceny wpływu i oceny konsekwencji) (Ramašauskienė i in., 2025).

Świadomość sytuacyjną można rozważać wobec złożoności koncepcyjnego modelu rezyliencji organizacyjnej, uwarunkowanej dynamiką zmian w otoczeniu, w szczególności w obszarze technologii i innowacji (Manzini i in., 2025).

Przywództwo i świadomość sytuacyjna są wymieniane wśród 13 elementów rezyliencji organizacyjnej i opisywane wraz ze studiami przypadków, w tym w odniesieniu do bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej (Australian Government, 2024).

Rozważa się wpływ przywództwa przedsiębiorczego (odnoszonego do kognitywnego *ambidexterity*, kreowania wartości społeczno-ekonomicznych oraz samoświadomości) na rezyliencję organizacyjną, a także późniejsze koncepcje, wiążące przywództwo z nastawieniem na interesariuszy na zewnątrz i wewnątrz organizacji (Koswate i in., 2025).

W odniesieniu do prezentowanych poglądów należy podkreślić znaczenie roli przywództwa w kształtowaniu świadomości sytuacyjnej interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Wykorzystanie synergii interesariuszy i mechanizmów rezyliencji

Propozycję wykorzystania synergii interesariuszy w ramach modelu dojrzałości zarządzania interesariuszami zawarto w publikacji Chodyńskiego i in. (2024). Proponuje się traktować interesariuszy jako zasób przedsiębiorstwa. Wskazuje się, że czynnikiem synergicznym dla interesariuszy są zagrożenia klimatyczne, zaś Unia Europejska jest wskazywana jako aktywny interesariusz, wspierający oddziaływania synergiczne, wpływający głównie na rozwiązania legislacyjne (Chodyński, 2025). Warto jednak zwrócić uwagę na rolę przywództwa w budowaniu i wykorzystaniu synergii i przywołać poglądy odnośnie do synergii w procesie zarządzania strategicznego zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie (Murawska, 2008). Aktywność interesariuszy jest związana zarówno z oddziaływaniem czynników interpersonalnych, jak i czynników zewnętrznych, przy czym na proces ten ma wpływ jakość przywództwa oraz zdolności interesariuszy. Należy brać pod uwagę powiązania sieciowe interesariuszy, ich sposób myślenia, jakość oraz dostępność informacji, uwarunkowania oraz realizację priorytetów (Waligo i in., 2014).

W szczególności w aspekcie sieciowych powiązań między interesariuszami oraz w układzie firma–interesariusze istotną rolę odgrywa zakorzenienie oraz bliskość (Chodyński, 2021: 216–222). Bliskość może być atrybutem interesariusza (Driscoll i Starik, 2004). Może ona przyjmować postać bliskości geograficznej, poznawczej, społecznej czy instytucjonalnej (Boschma, 2005). Prezentowany jest podział mówiący o bliskości geograficznej (odnosi się nie tylko do przestrzeni geograficznej, ale też wymiaru społecznego), przemysłowej (z występującym podobieństwem i/lub komplementarnością technologiczną), kulturowej (odnoszonej do podobieństwa wartości, postaw i norm), organizacyjnej (dotyczącej podobieństwa zasad

koordynacji działań) oraz instytucjonalnej. W ramach tej ostatniej obserwuje się podobieństwo tych samych reguł postępowania przez uczestników wspólnoty. Mowa jest także o bliskości relacyjnej – na podstawie liczby, częstotliwości i jakości występujących relacji (Klimas, 2011). Zdaniem autora niniejszej publikacji bliskość może być czynnikiem synergicznym, skłaniającym interesariuszy do formułowania wspólnych celów na rzecz rezyliencji, w szczególności wobec zagrożeń o charakterze lokalnym. Rolą lidera jest tworzenie mechanizmów wykorzystujących bliskość dla zarządzania interesariuszami.

Należy podkreślić rolę przywództwa w kształtowaniu mechanizmów rezyliencji (odporności) organizacji. A. Karman (2019: 139) wymienia cztery mechanizmy odporności: władzy (w tym określanie ról w czasie kryzysu, tworzenie zespołów kryzysowych, a także tworzenie planów awaryjnych), komunikowania się (w tym budowanie świadomości odnośnie do podatności organizacyjnej), koordynowania (obejmuje dysponowanie zasobami i samoorganizację) oraz uczenia się (m.in. przez obserwację, tworzenie scenariuszy, ćwiczenia na wypadek awarii, z dokumentacji, z analizy przeszłych zdarzeń, a także otoczenia).

Mechanizm rezyliencji w kontekście roli przywództwa powinien odnosić się do koordynacji działań, w tym w zarządzaniu wiedzą i organizacyjnym uczeniem się, a także do mechanizmów dostosowawczych, odnoszonych do tworzenia nowych warunków równowagi w aspekcie zachowań rezyliencyjnych. Z kolei mechanizm innowacyjny, oparty na brikolażu, może być wykorzystany jako brikolaz kryzysowy, w tym dla zwiększenia rezyliencji organizacyjnej. Mechanizmy te, z podkreśleniem synergii działań interesariuszy, wykorzystano w modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia, wraz z opisem modeli cząstkowych i wskazaniem roli interesariuszy (Chodyński, 2021: 169–173, 182–186, 208–211).

Przywództwo w odniesieniu do interesariuszy powinno wykorzystywać świadomość interesariuszy w kwestii zagrożeń, a szczególne znaczenie ma możliwość budowy synergii pomiędzy interesariuszami o najwyższej świadomości. Przydatne może być narzędzie stanowiące propozycję autora niniejszej publikacji – pozwalające na identyfikację grup interesariuszy o określonych poziomach świadomości zagrożeń wraz ze wskazaniem mechanizmów budowy synergii. Analiza (tabela 1) może obejmować: 1. typ interesariusza – ocenę przez interesariusza stopnia zagrożenia powodowanego przyczynami wewnętrznymi i zewnętrznymi według typów kryzysów (np. w skali 1–5), oraz 2. wydzielenie interesariuszy o najwyższej świadomości (o najwyższej sumie punktów) jako grupy, dla której wysoka świadomość określonych zagrożeń stanowi czynnik synergiczny. Liderzy powinni proponować mechanizmy zarządzania na rzecz synergii. Zdaniem autora niniejszej publikacji wykorzystać można działania liderów w budowie przywództwa w oparciu o wzajemne zaufanie. Uwzględniają one m.in. wykorzystanie wiedzy, zarządzanie ryzykiem, podejmowanie decyzji na czas, przyzwolenie na błędy, przejrzystość w komunikowaniu decyzji, pracę zespołową,

tworzenie warunków dla rozwoju kompetencji pracowniczych, a także budowę kultury organizacyjnej wykorzystującej uczenie się. W zakresie komunikacji podkreśla się m.in. znaczenie jej natężenia, a także tworzenie nowego stylu komunikacji (Grzybowska, 2021). Rekomendacje dla działań praktycznych zawarto w podsumowaniu dla każdej kolumny w tabeli.

Tabela 1. Świadomość zagrożeń przez interesariuszy (ocena) i propozycja mechanizmów budowy synergii interesariuszy

Rodzaj (typ interesariusza) i ich udział w ocenie świadomości zagrożeń	Typ zagrożeń w ramach kryzysów pozaekonomicznych, ich ocena przez interesariuszy i kierownictwo	Ocena postrzegania poszczególnych zagrożeń przez interesariuszy	Uwagi/ proponowane mechanizmy dla budowy synergii
Interesariusze wewnętrzni: pracownicy, zarząd, inwestorzy; przywództwo w praktyce często jest kojarzone z działaniami zarządu (najwyższego kierownictwa)	Katastrofy naturalne; pandemie; cyberataki, akty terroru; niepokoje społeczne; wojny; nowe regulacje prawne; fałszywe informacje; działania naruszające reputację; o podłożu społecznym (np. strajki); o podłożu kryminalnym (np. kradzieże, akty wandalizmu); o podłożu technologicznym (np. wielkie awarie, katastrofy przemysłowe), a ponadto: brak źródeł i dostaw nośników „czystej energii” (wskazane ograniczenie emisji gazów cieplarnianych pochodzących ze spalania paliw kopalnych, powodujących zagrożenia klimatyczne), kryzys wywołany aspektami prawnymi lub kosztami uniemożliwiającymi funkcjonowanie organizacji (Chodyński, 2022: 17; 2024: 29–44). Niektóre zjawiska, jak np. pożary lasów zagrażające funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych (np. hoteli w ośrodkach turystycznych), mogą być wywołane zarówno przez akty terroru (piroterroryzm) (Kaczmarowski, 2017), jak i przez ocieplenie klimatu, powodujące wzrost ryzyka wystąpienia pożarów ekstremalnych (Wernicki, 2024).	Ocena punktowa, skala od 1 do 5 Oceny: 1 – minimalne zagrożenie, 2 – małe zagrożenie, 3 – średnie zagrożenie, 4 – duże zagrożenie, 5 – bardzo duże zagrożenie	Budowa zaufania, wykorzystanie wiedzy, przejrzystość komunikacji, w tym dla budowa świadomości sytuacji, podejmowanie decyzji na czas, brykół kryzysowy, bliskość interesariuszy, ewakuacja z wykorzystaniem środków technicznych
Interesariusze zewnętrzni: klienci, konkurenci, społeczność lokalna, organizacje non profit, media, inni	Jak wyżej	Jak wyżej	Jak wyżej
Podsumowanie: ocena świadomości zagrożeń przez poszczególnych interesariuszy	Podsumowanie: ocena punktowa poszczególnych zagrożeń przez kolejnych interesariuszy; porównanie tych wyników do wyników dla liderów (najwyższego kierownictwa)	Podsumowanie: suma punktów dla poszczególnych zagrożeń w odniesieniu do poszczególnych interesariuszy	Podsumowanie: wskazanie mechanizmów synergii dla interesariuszy o najwyższej sumie punktów

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem podanej literatury.

Propozycje autora niniejszej publikacji zawarte w tabeli można rozpatrywać w odniesieniu do prezentowanych w publikacji M.R. Endsley (2015) poglądów dotyczących świadomości sytuacyjnej. W szczególności należy podkreślić znaczenie budowy zaufania, wykorzystania wiedzy i przejrzystości komunikacji, które wspierają percepcję elementów otoczenia. Z kolei oparte na percepcji zrozumienie dotyczące informacji pozwala na podejmowanie decyzji na czas i wykorzystanie brikolażu kryzysowego. Czynnikiem wspierającym realizację kolejnych etapów budowy świadomości sytuacyjnej jest wykorzystanie synergii interesariuszy i jej mechanizmów (proponowanych w tabeli 1). Synergia między interesariuszami sprzyja także projekcji stanu przyszłego, z podkreśleniem roli przywódców organizacji w jej kształtowaniu.

Zakończenie

Aleksandra Spik (2025), wykorzystując przede wszystkim opracowanie M. Reevesa i K. Whitakera (2022), zaproponowała elementy organizacji o wysokiej rezyliencji, mianowicie:

1. Funkcjonalna redundancja związana z duplikowaniem elementów systemu,
2. różnicowanie reakcji na kryzys w oparciu o zróżnicowane zasoby organizacji,
3. modułowość związana z zapewnieniem funkcjonowania systemu nawet w przypadku zaburzenia funkcjonowania jednego z jego elementów,
4. adaptacyjność, obejmująca próby i możliwość popełniania błędów, dla budowy organizacji elastycznej i uczącej się,
5. przezorność, związana z wprowadzaniem środków ograniczania ryzyka zdarzeń niekorzystnych,
6. osadzenie (ang. *embeddedness*) oparte głównie na dopasowaniu organizacji do celów i wymogów społecznych, w tym w odniesieniu do szerszego ekosystemu biznesowego.

Jednak warunkiem budowy organizacji o wysokiej rezyliencji jest wysoka świadomość sytuacyjna zarówno liderów, jak i interesariuszy. Punktem wyjścia jest ocena stanu tej świadomości. Dla interesariuszy o określonym poziomie świadomości możliwe są działania synergiczne, inicjowane przez liderów.

Zarówno dla podnoszenia świadomości, jak i realizacji działań synergicznych w sytuacji realnych zagrożeń możliwe jest wykorzystanie określonych mechanizmów. W odniesieniu do organizacji o wysokiej rezyliencji zaproponowano mechanizm wykorzystujący zaufanie, a w odniesieniu do dysponowania zasobami w sytuacji krańcowej turbulencji otoczenia – mechanizm brikolażu. Wskazano na mechanizm uczenia się (wykorzystanie wiedzy). Osadzenie, w powiązaniu z odpowiednim mechanizmem na rzecz synergii interesariuszy, jest odnoszone do pojęcia bliskości. Mechanizmy te można wykorzystać w praktycznej realizacji założeń modeli rezyliencji organizacyjnej.

Bibliografia

- Austen, A. (2010). Efektywność przywództwa w organizacji publicznej. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, 25–42.
- Australian Government. (2024). *Organisational Resilience: Good Practice Guide*. <https://www.cisc.gov.au/resources-subsite/Documents/org-res-good-practice-guide.pdf> [dostęp: 5.09.2025].
- Bąk, S., Jedynak, P. (2025). Enterprise resilience assessment – an overview of models. *Organization and Management*, 1, 7–21.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74.
- Chen, C., Li, J., Zhao, Y., Goerlandt F., Reniers, G., Yiliu, L. (2023). Resilience assessment and management: A review on contributions on process safety and environmental protection. *Process Safety and Environmental Protection*, 170, 1039–1051. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2022.12.072>
- Chen, R., Xie, Y., Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), artykuł 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Chodyński, A. (2016). *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*. Oficyna Wydawnicza AFM.
- Chodyński, A. (2021). *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*. Oficyna Wydawnicza KAAFM.
- Chodyński, A. (2022). Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezylencji organizacyjnej. [W:] A. Chodyński, D. Fatuła, M. Leśniewski (red.). *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw* (s. 11–31). Oficyna Wydawnicza AFM.
- Chodyński, A. (2024). *Zarządzanie technologiami wodorowymi. Aspekty bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego*. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 4, 29–44, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-002>
- Chodyński, A. (2025). Interesariusze w modelu rezylencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 1, 23–38, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2025-1-001>
- Chodyński, A., Huszlak, W., Rosa, K. (2024). Audyt zarządzania interesariuszami organizacji wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 4, 89–104, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-006>
- Deloitte. (2021, 12 marca). *5 Traits of Resilient Organizations*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/sponsored/2021/03/5-traits-of-resilient-organizations> [dostęp: 26.10.2025].
- Denyer, D. (2017). *Organizational resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield University. <https://cranfieldsombrochures.cld.bz/Organisational-Report/2> [dostęp: 11.08.2025].
- Driscoll, C., Starik, M. (2004). *The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55–73.
- Endsley, M.R. (2000). Theoretical underpinnings of situation awareness: a critical review. [W:] M.R. Endsley, D.J. Garland (red.). *Situation awareness analysis and measurement*. Lawrence Erlbaum Associates. https://www.researchgate.net/publication/292771806_Situation_awareness_analysis_and_measurement_chapter_theoretical_underpinnings_of_situation_awareness [dostęp: 11.08.2025].

- Endsley, M.R. (2015). Situation awareness misconceptions and misunderstandings. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 9(1), 4–32. <https://doi.org/10.1177/1555343415572631>
- Europejska nagroda jakości. (b.d.). [W:] *Encyklopedia Zarządzania*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Europejska_nagrada_jako%C5%9Bci [dostęp: 11.08.2025].
- Ewertowski, T., Sadłowska-Wrzesińska, J., Racek, E., Woźna, D. (2025). Optimizing organizational resilience potential based on predefined attributes: A case study of the Polish foundry industry during the COVID-19 pandemic. *Organizacja i Kierowanie*, 197, 39–58.
- Gibson, C., Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 8–14.
- Grzybowska W. (2021), Rola przywództwa w procesie zarządzania zmianą. *Academy of Management*, 5(2), s. 70–86.
- Hilarowicz, A. (2017). Inteligentne specjalizacje – problematyka przywództwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 105, 85–96.
- Kaczmarowski, J. (2017). Lasy – zasoby podatne na zagrożenia terrorystyczne. [W:] P. Guzowski (red.). *Dochodzenia pożarowe – nauka i technika* (t. 1, s. 37–58). Polskie Towarzystwo Ekspertów Dochodzeń Pożarowych.
- Kalejta, J. (2022). *Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych* [Rozprawa doktorska, Politechnika Białostocka. Wydział Inżynierii Zarządzania].
- Kalubowila, P. S., Nuwan A. N., Bandara, H. G. K. N., Heenkenda, S., Damayanthi, B.W.R., Bulankulama S. W. G. K. (2025). Unpacking organizational resilience in SMEs in Sri Lanka. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(8), 2726–2742. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRIS.2025.908000223>
- Karman, A. (2019). *Odporność organizacji na ekstrema pogodowe*. Wydawnictwo UMCS.
- Klimas, P. (2011). Wymiary bliskości w sieciach innowacji. *Przegląd Organizacji*, 4, 16–20.
- Knapp, H.P. (2016). Designing and implementing an interdependent resilience culture. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 10(1), 76–83.
- Koswatte, I., Joseph, S., Yatawara, T., Iyampillai, K., Kaushalya Vidanalage A. (2025). Entrepreneurial resilience through leadership transformation: Evidence from Sri Lanka. [W:] C. Harrison (red.). *Leadership and leadership development* (s. 109–132), Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032624976-7>
- Lee A.V., Vargo J., Seville E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41.
- Manzini D., Oosthuizen R., Chikwanda H. (2025). Enhancing organisational resilience through systems thinking. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, artykuł 101783. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101783>
- McManus, S. (2007). *Organisational resilience in New Zealand* [Doctoral thesis, University of Canterbury]. <https://ir.canterbury.ac.nz/items/11a41130-acdc-4eb2-9ebb-57d1a0cd4b04> [dostęp: 11.08.2025].
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., Brundson D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90.
- Murawska, M. (2008). *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. https://www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarządzanie_strategiczne.pdf [dostęp: 7.09.2025].
- Nair K. S., Radhakrishnan, L. (2019). Role of leadership and stakeholder engagement in creating human capital. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(12), 3855–3899.

- Radic, M., Herrmann, P., Haberland, P., & Riese, C.R. (2022). Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 575–601. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x>
- Ramašauskienė, V., Župerkienė, E., Šimanskienė, L. (2025). Situational awareness in leadership: Application of methods in business organisations. *Administrative Sciences*, 15(6), artykuł 210. <https://doi.org/10.3390/admsci15060210>
- Reeves, M., Whitaker, K. (2022). A guide to building a more resilient business. *Harvard Business Review Special Issues*, Summer 2022, 60–64, <https://www.zinio.com/article/harvard-business-review-special-issues/summer-2022-i547481/1-a-guide-to-building-a-more-resilient-business-a18> [dostęp: 11.08.2025].
- Santos A.Y.P., Spers R.G. (2023). How to measure organizational resilience? Validating a simplified model. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(6), 1–32. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230007.en>
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13(2), 209–220.
- Spik, A. (2025). Rezyliencja: panaceum, moda czy oszustwo? Znaczenie i zastosowanie pojęcia w zarządzaniu organizacjami. *Studia i Materiały (Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski)*, 1, 75–90. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2025.42.7>
- Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organisations* [Doctoral thesis, University of Canterbury]. https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y [dostęp: 27.11.2025].
- Ta, M. T. D., Kim, T., Gausdal A. H. (2022). Leadership styles and safety performance in high-risk industries: A systematic review. *Safety and Reliability*, 41(1), 10–44. <https://doi.org/10.1080/09617353.2022.2035627>
- Waligo, V.M., Clarke, J., Hawkins, R. (2014). The Leadership–stakeholder involvement capacity’ nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research*, 67(7), 1342–1352.
- Wernicki, P. (2024, 17 sierpnia). *Zmiany klimatyczne zwiększyły prawdopodobieństwo pożarów lasów*. Nauka w Polsce. <https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C104066%2Czmiany-klimatyczne-zwickszyly-prawdopodobienstwo-pozarow-lasow.html> [dostęp: 7.09.2025].
- Ziarko, J. (2024). Uwarunkowania zarządzania problemami bezpieczeństwa w świecie VUCA. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 1, 23–41. <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-001>

Świadomość interesariuszy odnośnie do zagrożeń a przywództwo w modelach organizacji rezyliencyjnej

Streszczenie

Opisano znaczenie świadomości sytuacyjnej interesariuszy na rzecz rezyliencji organizacyjnej. Wskazano rolę przywództwa w kształtowaniu tej świadomości. Określono miejsce świadomości i przywództwa w modelach rezyliencji przedsiębiorstw. Zaproponowano wykorzystanie synergii interesariuszy i określonych mechanizmów na rzecz budowy rezyliencji organizacyjnej. Wskazano na czynniki synergiczne dla interesariuszy, w tym zagrożenia klimatyczne oraz bliskość interesariuszy. Zaproponowano narzędzie pozwalające na identyfikację grup interesariuszy o określonych poziomach świadomości zagrożeń wraz ze wskazaniem mechanizmów budowy synergii. Pozwala ono na wykorzystanie w ramach przywództwa synergii pomiędzy interesariuszami o najwyższej świadomości dla budowy rezyliencji organizacyjnej.

Słowa kluczowe: świadomość sytuacyjna interesariuszy wobec zagrożeń, przywództwo, mechanizmy wspierające synergię między interesariuszami, modele rezyliencji organizacyjnej

Stakeholder awareness of threats and leadership in resilient organization models

Abstract

The importance of stakeholder situational awareness for organizational resilience is described. The role of leadership in shaping this awareness is highlighted. The place of awareness and leadership in business resilience models is defined. The use of stakeholder synergies and specific mechanisms to build organizational resilience is proposed. Synergistic factors for stakeholders are identified, including climate threats and stakeholder proximity. A tool was proposed to identify stakeholder groups with specific levels of threats awareness, along with mechanisms for building synergy. It allows leadership to leverage synergy between stakeholders with the highest awareness to build organizational resilience.

Keywords: stakeholders' situational awareness of threats, leadership, mechanisms supporting synergy between stakeholders, models of organizational resilience

Wkład autorów / Author Contributions

Konceptualizacja / Conceptualization: A.Ch.

Metodologia / Methodology: A.Ch.

Analiza formalna / Formal analysis: A.Ch.

Badania / Investigation: A.Ch.

Zasoby / Resources: A.Ch.

Przygotowanie wersji wstępnej / Writing – original draft: A.Ch.

Recenzja i edycja / Writing – review & editing: A.Ch.

Materiały dodatkowe / Supplementary Materials

Nie dotyczy / Not applicable.

Finansowanie / Funding

Badania nie otrzymały żadnego zewnętrznego finansowania. / This research received no external funding.

Oświadczenie o zatwierdzeniu etycznym / Ethics Approval Statement

Nie dotyczy / Not applicable.

Oświadczenie o świadomej zgodzie / Informed Consent Statement

Nie dotyczy / Not applicable.

Oświadczenie o dostępności danych / Data Availability Statement

Udostępnianie danych nie ma zastosowania do tego artykułu, ponieważ w ramach badania nie wygenerowano ani nie analizowano żadnych nowych danych. / Data sharing is not applicable to this article as no new data were generated or analyzed in this study.

**Deklaracja dotycząca wykorzystania generatywnej sztucznej inteligencji /
Declaration of Generative AI Use**

Autorzy oświadczają, że podczas przygotowywania niniejszego manuskryptu nie korzystali z generatywnej sztucznej inteligencji ani technologii wspomaganych przez sztuczną inteligencję. / The authors declare that no generative artificial intelligence or AI-assisted technologies were used in the preparation of this manuscript.

Podziękowania / Acknowledgments

Nie dotyczy / Not applicable.

Konflikt interesów / Conflict of Interest

Andrzej Chodyński pełni funkcję redaktora naczelnego czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”. Zgodnie z polityką redakcyjną czasopisma i wytycznymi COPE dotyczącymi możliwego konfliktu interesów, Andrzej Chodyński po nadesłaniu zgłoszenia nie uczestniczył w kolejnych etapach prac. Tekst został skierowany do publikacji na podstawie anonimowych opinii dwóch niezależnych recenzentów, spoza jednostki reprezentowanej przez autora (double-blind review). Proces recenzji nadzorował i korespondencję z recenzentami prowadził niezależny członek Redakcji. / Andrzej Chodyński serves as Editor-in-Chief of the journal *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka* / *Security: Theory and Practice*. In accordance with the journal's editorial policy and COPE guidelines regarding potential conflicts of interest, Andrzej Chodyński did not participate in subsequent stages of the work after submitting the submission. The manuscript was accepted for publication based on the anonymous opinions of two independent reviewers from outside the author's institution (double-blind review process). The review process was overseen, and all correspondence with the reviewers was conducted, by an independent member of the Editorial Office.