

„Nie ma znaczenia, co ci się przydarza,
ważne jak to przyjmujesz.”

Hans Selye

ODPORNOŚĆ¹ PRACOWNIKA A ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI

Esencją zarządzania jest radzenie sobie ze zmianą (Chakravarthy, 1982; Zhang i Liu, 2012, s. 55). Obecnie żyjemy w czasach, w których dynamiczne, częste zmiany nie są czymś niezwykłym, co wcale jednak nie musi oznaczać, że organizacje i ich uczestnicy potrafią sobie radzić z napotykanymi kryzysami. Organizacje funkcjonują w turbulentnym otoczeniu niosącym szanse i zagrożenia. W radzeniu sobie z zagrożeniami i wykorzystywaniu nadarzających się szans organizacji może pomóc jej odporność. Każdą z organizacji tworzą ludzie, których jakość i efektywność pracy wiąże się z ich indywidualną odpornością psychiczną. Mamy zatem dwa poziomy odporności, która może być szczególnie cennym zasobem wymagającym zrozumienia, wzmacniania i promocji.

W najszerszym ujęciu odporność możemy zdefiniować, jako możliwość ustabilizowania się elementu lub systemu po doświadczeniu zakłócenia (Gunderson 2000, Cumming i in., 2005; za Burnard i Bhamra, 2011, s. 5583). W kolejnych częściach tekstu zostaną przytoczone różnorodne definicje dotyczące poszczególnych rodzajów odporności. Badacze i teoretycy, głównie z obszaru psychologii i nauki o organizacji, najczęściej rozpatrują odporność jako cechę lub proces, co znajdzie odzwierciedlenie w niniejszym artykule. Zostaną w nim przedstawione rozmaite spojrzenia na odporność pracowników i organizacji, korzyści z nich wynikające, sposoby kształtowania każdej z nich, różnice i powiązania, co ostatecznie ma pomóc w odpowiedzi na pytanie, czy jedno może przełożyć się na drugie.

ODPORNOŚĆ PRACOWNIKA

¹ Termin *resilience/resiliency* będzie tłumaczony jako *odporność*, aby podkreślić szerszy zakres zjawisk, którego może dotyczyć. Na gruncie nauk społecznych, w odniesieniu do jednostki, najczęściej tłumaczony jest jako *sprężystość psychiczna*, i tak też będzie tłumaczony w niniejszym artykule w węższym kontekście indywidualnym.

Odporność jest jednym z zasobów psychologicznych człowieka. Pozostałymi kategoriami zasobów, które można wyróżnić są: poznawcze (np. wiedza ekspercka), społeczne (np. sieć wsparcia społecznego) i fizyczne (np. zdrowie) (Vacharkulksemsuk, Sekerka i Fredrickson, 2010). Zasoby w każdym z wymienionych obszarów dają możliwość ich posiadaczowi do adekwatnego i skutecznego oddziaływania na jego środowisko. W podejściu opartym na zasobach badane są sposoby „radzenia sobie” (*coping*) z zagrażającymi, niesprzyjającymi sytuacjami. Pozytywne radzenie sobie sprzyja rozwiązywaniu problemów, regulacji emocjonalnej i nadawaniu znaczenia zdarzeniom (Folkman i Moskowitz, 2000; za Ambriz, Izal i Montorio, 2012). Koncepcja radzenia sobie jest zbieżna z aktywnym aspektem odporności. Przyjrzyjmy się teraz dwóm przejawom indywidualnej odporności tj. sprężystości (*resilience*) i twardości psychicznej (*hardiness*).

Sprężystość psychiczna

Kiedy stajemy w obliczu skrajnych i niesprzyjających okoliczności, większość z nas przejawia tendencję do adaptacji i osiągnięcia balansu w życiu, tę właśnie tendencję możemy nazwać sprężystością (Bonanno, 2004; za Ambriz i in., 2012, s. 833). Jest ona zjawiskiem lub procesem, który odzwierciedla relatywnie pozytywną adaptację pomimo ryzyka, niesprzyjających okoliczności, a nawet traumy (Luthar, 2006; za Ambriz i in., 2012, s. 834). Natomiast niektórzy badacze uznają, że aby daną reakcję uznać za sprężystą nie wystarczy sama szybka i pozytywna adaptacja, konieczny jest również energetyczny progres, wzmocnienie i wzrost, w którymś z obszarów funkcjonowania człowieka (Bonanno, 2004; za Ambriz i in., 2012). Adaptacyjność i proaktywność odzwierciedlają pasywny i aktywny aspekt natury sprężystości. Sprężyste jednostki nie ignorują doświadczanych negatywnych emocji – czują strach, smutek w trudnych i stresujących sytuacjach – są jednak bardziej biegłe w odnajdywaniu pozytywnego znaczenia zdarzeń i wzbudzaniu w sobie pozytywnych emocji.

Badania nad sprężystością psychiczną mają korzenie w psychologii klinicznej dziecka. W swoich początkach sprężystość była traktowana jako coś niezwykłego, specjalny dar, który posiada garstka wybranych osób. Obecnie jest postrzegana jako jeden z podstawowych zasobów człowieka, który może być promowany w wymiarze indywidualnym i społecznym (Luthans, 2002). Podchodząc do sprężystości, jako do cechy osobowości, traktujemy ją

jako trwałą i stabilną w czasie. Tym samym, głównym celem badań w tym ujęciu jest odkrycie różnic indywidualnych i wyjaśnienie dlaczego niektóre osoby radzą sobie lepiej niż inne w niesprzyjających okolicznościach. W ujęciu procesowym sprężystość pojawia się jako współwystępowanie czynników ryzyka oraz ochronnych skutkujące uruchomieniem procesu chroniącego jednostkę przed przeciwnościami. W drugim podejściu sprężystość może być rozwijana przez całe życie i być zależna od takich chociażby zmiennych jak wiek czy kontekst społeczny. Są również zwolennicy integracji obu podejść.

Odnosząc sprężystość psychiczną do środowiska pracy możemy ją zdefiniować jako pozytywną psychologiczną zdolność odbicia się, podniesienia po niepowodzeniach, doświadczeniu niepewności, konfliktu, porażki, a nawet pozytywnej zmiany, progresu i zwiększonej odpowiedzialności (Luthans, Avolio, Avey i Norman, 2007, s. 546). Sprężystość jest aplikowalna i mierzalna w sferze zawodowej, można się jej również uczyć (French i Holden, 2012).

Kształtowanie sprężystości

Co zatem sprzyja budowaniu sprężystości psychicznej w pracy, jak i poza nią? W badaniach Cohn, Fredrickson i in. (2009) okazało się, że sprężystość psychiczną budują i wzmacniają regularnie doświadczane pozytywne emocje. Są one lepszym predyktorem sprężystości niż zadowolenie z życia. Do podobnych ustaleń doszła Lyubomirsky i współpracownicy (2005) oraz Wright (2003), który wnioskuje, iż szczęście i radość sprzyjają większej elastyczności, kreatywności, uspołecznieniu, lepszemu zdrowiu psychicznemu i fizycznemu oraz większej sprężystości psychicznej. Równie ważna okazuje się zdolność do wyciągania konstruktywnych wniosków i uczenia się na własnych błędach, co sprzyja nabywaniu umiejętności niezbędnych w lepszym radzeniu sobie z przyszłymi zagrożeniami i wyzwaniem (Mills, Fleck i Kozikowski, 2013). Caza i Milton (2012; za Mills i in., 2013) podkreślają znaczenie wsparcia społecznego w rozwijaniu sprężystości, a tym samym wnioskuje o kompleksowe wzmacnianie jej na poziomie indywidualnym, społecznym i organizacyjnym. W Armii Stanów Zjednoczonych wprowadzono program kształtowania sprężystości psychicznej żołnierzy. Składa się on z następujących modułów (Reivich, Seligman i McBride, 2011).

1. Nauczanie podstaw sprężystości psychicznej wraz z wyjaśnianiem wszelkich

nieporozumień i przesądów związanych z tym obszarem. Uświadamianie kluczowych kompetencji sprzyjających sprężystości:

- a) samoświadomości,
 - b) samoregulacji,
 - c) optymizmu,
 - d) elastyczności umysłowej,
 - e) sił charakteru,
 - f) relacyjności.
2. Budowanie umiejętności mentalnych pomocnych w rozwiązywaniu problemów.
 3. Identyfikacja sił charakteru i wykorzystywanie ich w radzeniu sobie z wyzwaniami i osiąganiu celów.
 4. Budowanie trwałych relacji poprzez wykorzystywanie wybranych strategii komunikowania się.

Oczekuje się, że wynikiem powyższego treningu będzie nie tylko zredukowanie zagrożenia wystąpienia zespołu stresu pourazowego (PTSD), ale i rozwinięcie zasobów psychologicznych sprzyjających większej efektywności w pracy (Mills i in., 2013). Masten i Reed (2002; za Youssef i Luthans, 2007) proponują trzy rodzaje interwencji:

- ukierunkowane na zasoby np. modyfikacja specyfiki pracy, rozwijanie wiedzy i umiejętności, mentoring stanowiący wsparcie dla pracownika,
- ukierunkowane na ryzyko np. czynienie wyzwań bardziej przystępnymi poprzez eliminowanie krytyki osiągniętego rezultatu,
- ukierunkowanie na proces np. na samoświadomość i samoregulację wzmacniające mechanizmy radzenia sobie.

Sutcliffe i Vogus (2003; za Mills i in., 2013) w ramach wzmacniania sprężystości proponują wspieranie kompetencji i efektywności pracowników poprzez większy dostęp i korzystanie z zasobów (materialnych i niematerialnych), promowanie uczenia się przez całe życie, a także sprzyjanie podejmowaniu autonomicznych decyzji. Trening uważności (*mindfulness*) okazuje się zwiększać nie tylko szeroko pojęty dobrostan i zmniejszać symptomy dysstresu psychologicznego, ale i podnosić sprężystość psychiczną uczestników (Orzech, Shapiro, Brown i McKay, 2009). Takie treningi są coraz częściej prowadzone w różnego typu organizacjach, w których kolejnym instrumentem sprzyjającym sprężystości okazuje się coaching menedżerski skoncentrowany na rozwiązaniach i oparty na paradygmacie

poznawczo-behawioralnym (Grant, Curtayne i Burton, 2009). Optymistyczny styl wyjaśniania podnosi szanse na sukces w wielu obszarach, gdyż prowadzi do większej determinacji i sprężystości psychicznej (Smith, Caputi i Crittenden, 2013). Kształtowanie tego stylu ma miejsce chociażby w trakcie wspomnianego programu prowadzonego w amerykańskiej armii, gdzie również dużą wagę przykładano do budowania konstruktywnych relacji, a liczba kontaktów społecznych pozytywnie koreluje z adaptacją i sprężystością (Kessler i Staudinger, 2007; za Ambriz i in., 2012). Relacje międzyludzkie są źródłem akceptacji, dają możliwość dzielenia się doświadczeniami, wzmacniają poczucie własnej skuteczności oraz wartości, wspomagają budowanie różnych kompetencji i realizację planów (Joop i Rott, 2006; za Ambriz i in., 2012).

Luthans, Avey, Avolio, Norman i Combs (2006) w swoich badaniach sprawdzali m.in. procedurę rozwijania sprężystości psychicznej pracowników. Wyglądała ona następująco:

1. Uczestnicy identyfikowali niedawne osobiste niepowodzenia w pracy o większej i mniejszej wadze.
2. Następnie byli instruowani, żeby zapisywać swoje reakcje na podane niepowodzenia.
3. Facylitator omawiał przykłady wiernego przedstawiania rzeczywistości i idealnego procesu umysłowego „obrabiania” porażek.
4. Uczestnicy indywidualnie oraz w zespołach oceniali swój realny wpływ na niepowodzenia (co było pod ich kontrolą, co poza nią, jakie mieli możliwości zachowania).
5. Badani zostali poproszeni o regularne stosowanie tej taktyki przeformułowania poznawczego (oceny wpływu, kontroli i możliwości) podczas kolejnych napotykanym niepowodzeń w pracy.

Powyższa procedura skutkuje nie tylko budowaniem sprężystości, ale również „realistycznego” optymizmu. Jest to spójne z założeniem, iż sprężystość psychiczna rozwija się w wyniku konfrontowania się ze stresującymi doświadczeniami i efektywnemu radzeniu sobie z nimi. Co więcej, sprężystość podwładnego wspierają określone zachowania jego przełożonego np. stymulacja intelektualna, indywidualne podejście, adekwatne nagradzanie, a także przypisywane przełożonemu właściwości takie, jak charyzma i możliwość wywierania wpływu (Harland, Harrison, Jones i Reiter-Palmon, 2005).

Na gruncie nauki o organizacji Luthans promuje nurt badający pozytywne aspekty funkcjonowania organizacji oraz jej uczestników zwany pozytywnymi zachowaniami organizacyjnymi (POB), a w ramach tego podejścia badany jest m.in. kapitał psychologiczny (PsyCap). Kapitał psychologiczny jest definiowany jako pozytywne możliwości rozwojowe jednostki i składa się z następujących elementów (Luthans i in., 2007, s. 542):

- poczucia własnej skuteczności – pewności w podejmowaniu decyzji i wkładania niezbędnego wysiłku w realizację motywujących celów,
- optymizmu – przewidywania własnego sukcesu w teraźniejszości i przyszłości,
- nadziei – upartego dążenia do ustalonych celów, a w razie konieczności zmiany dróg ich osiągnięcia,
- sprężystości – mierzenia się z problemami i nieprzychylnościami, skutkującego utrzymaniem obranego kursu, a wręcz zwiększeniem własnej wytrzymałości.

Kapitał psychologiczny może być również trenowany, a poziom jego składowych zwiększany. Istotne efekty zaobserwowano m.in. po dwugodzinnym treningu on-line (Luthans, Avey i Patera, 2008).

Twierdzenie psychiczne

Innym konstruktem opisywanym w ramach odporności jest twierdzenie psychiczne. Ma ona swoje źródło w koncepcjach egzystencjalistów m.in. Frankla, Gendlina, Kirkegarda, Tillicha. Jest raczej stałym w czasie wymiarem osobowości, który może jednak podlegać treningowi. Składa się z trzech komponentów: zaangażowania, kontroli i wyzwania (Atella, 1999).

Kobasa i współpracownicy (1982) badając grupę menedżerów zauważyli, iż niektórzy z nich różnią się pod względem objawów somatycznych doświadczanego stresu. Część z menedżerów w większym stopniu korzystała z dostępnych zasobów osobowościowych i środowiskowych, co skutkowało bardziej efektywnym radzeniem sobie ze stresującymi sytuacjami. Tę zdolność badacze nazwali twierdzeniem (*hardiness*).

Zaangażowanie odnosi się do włączenia się w aktywności z innymi ludźmi i

zainteresowania się światem. Kontrola wiąże się z wpływaniem na świat i czuciem własnej sprawczości, w odróżnieniu od pasywności i bezsilności. Natomiast wyzwanie dotyczy poszukiwania znaczenia sytuacji, uczenia się na nich i wzrostu poprzez stawianie czoła przeciwnościom (Atella, 1999). Twarde osoby interpretują stresujące, wywołujące cierpienie doświadczenia, jako normalny aspekt życia, który potrafi być interesujący i wartościowy (Bartone, 2006).

Kształtowanie twardości

Twardość psychiczna kształtuje się w określonych warunkach. Autorzy teorii zakładają, że ma temu sprzyjać (Kobasa, Maddi i Kahn, 1982):

- a) doświadczanie w dzieciństwie wielu różnorodnych i znaczących sytuacji,
- b) stymulacja i wsparcie w ćwiczeniu poznawczych umiejętności symbolizacji, wyobrażania i osądu,
- c) akceptacja i podziw dla rzeczy robionych samodzielnie przez jednostkę,
- d) modele i pozytywne wzorce osobowe promujące i przejawiające w swoim zachowaniu twardość.

Na poziomie organizacyjnym prototypowy twardy przywódca jest modelem dla swoich podwładnych twardego podejścia do życia, pracy i występującego w nich stresu. Poprzez swoje słowa i czyny przejawia zaangażowanie, kontrolę i wyzwanie w podejściu do niesprzyjających okoliczności. Pokazuje, że stres może być cenny, a wydarzenia z nim związane mogą dostarczać okazji do rozwoju. Działa odważnie i odpowiedzialnie, w zdrowy sposób kontrolując swoich podwładnych i osiąganie założonych celów. Poza tym twardy przywódca sprzyja grupowemu nadawaniu znaczenia doświadczeniom, poprzez odpowiednie planowanie, dyskusję i realizację zadań, jak i interpretację pomyłek i błędów. Wyszukuje lub kreuje wyzwania dla zespołu, a następnie zauważa rezultaty, nagradza i daje możliwość wzmocnienia pozytywnych efektów poprzez ich utrwalenie np. za pomocą fotografii lub dyplomów uznania zawieszanych na ścianie (Bartone, 2006).

Korzyści wynikające z odporności psychicznej

Każdy z omówionych wcześniej konstruktów współwystępuje lub przyczynia się do określonych korzyści na poziomie indywidualnym. Sprężystość psychiczna zmniejsza

ryzyko wystąpienia depresji, zwiększając zarazem szanse wzrostu psychologicznego (Lyubomirsky, King i Diener, 2005). Sprzyja również lepszej regulacji systemów biologicznych człowieka, jak i neurologicznych mechanizmów leżących u podstaw zdrowych wzorców reakcji emocjonalnych i procesu zdrowienia (Ryff, 2012). U osób zwolnionych z pracy sprężystość jest związana z niepoddawaniem się, podejmowaniem kolejnych prób i powtórny zatrudnieniem (Chen i Lim, 2012). Natomiast u pracowników koreluje ona z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem i odczuwaniem szczęścia (Luthans i in., 2007). Atrybutami sprężystych jednostek są: kompetencje społeczne, umiejętności rozwiązywania problemów, autonomia i poczucie sensu (Luthans, 2002).

Bardziej złożony konstrukt, czyli kapitał psychologiczny pozytywnie koreluje z wydajnością pracowników, ich satysfakcją i zaangażowaniem (Bakker i Schaufeli, 2008). W sytuacji redukcji zatrudnienia, byli pracownicy, z wysokim poziomem kapitału psychologicznego, są aktywni, pewni swoich umiejętności i zdolności do bycia wydajnym w nowej pracy. Optymistycznie oceniają szanse ponownego zatrudnienia i generują nowe sposoby znalezienia pracy (Chen i Lim, 2012).

Twardość psychiczna pomaga ludziom w odnajdywaniu bardziej autentycznych i wspierających relacji. Wspomniane relacje charakteryzuje również szczerowość, zachęcanie i pomoc; nie ma w nich rywalizacji i nadopiekuńczości. Twardość prowadzi do podejmowania wysiłku poznawczego skutkującego szerszą perspektywą, głębszym zrozumieniem stresujących okoliczności i podejmowaniem działań redukujących stres. Nacisk w tym rodzaju odporności położony jest na zmianę zagrożeń w możliwości, a nie na unikanie i wyparcie. W efekcie uzyskujemy silną dynamikę sprzyjającą efektywności, zdrowiu i dobrostanowi, nawet w obliczu masowych zwolnień (Atella, 1999).

ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI

Odporność organizacji jest rozpatrywana z dwóch perspektyw: odporności jej członków objawiającej się odpornością całego systemu oraz odporności wyodrębnionego bytu realizującego określone cele.

Odporność w nauce o organizacji odnosi się do (Gittell, Cameron, Lim i Rivas, 2006, s. 303):

- a) utrzymywania pozytywnego przystosowania do warunków stanowiących wyzwanie,
- b) zdolności do „odbicia się”, wyjścia z niesprzyjających sytuacji,
- c) możliwości utrzymywania pożądanego poziomu funkcjonowania i wyników w napiętych sytuacjach.

Odporność jest zdolnością organizacji do przewycięzania zakłóceń, dalszej realizacji misji i celów strategicznych oraz wychodzenia z tych trudnych okresów mocniejszą i bogatszą w zasoby (Sutcliffe i Vogus, 2003; za Burnard, Bhamra i Young, 2012, s. 2). Jest również konceptualizowana jako dynamiczna zdolność adaptacyjna organizacji, która rośnie i rozwija się na przestrzeni czasu. Nie jest ona statyczną właściwością, którą posiadają, lub nie, organizacje. Ten proces umożliwia utrzymywanie pozytywnych relacji międzyludzkich w pracy oraz zdrowienie jednostek i całych organizacji (Gittell i in., 2006).

Denhardt i Denhardt (2010; za Ng, 2013) zidentyfikowali następujące cechy odpornych organizacji:

- nadmiarowość – zdolność do przetrwania nawet gdy zawodzi jeden z elementów,
- krzepkość – promocja zdrowia psychicznego pracowników,
- elastyczność – otwartość na nowe podejścia i odchodzenie od typowych modeli operacyjnych,
- niezawodność – mają dobre systemy zarządzania i dzielenia informacji, zasobów,
- promowanie klimatu szacunku i zaufania.

Gittell i współpracownicy (2006) w swoich badaniach identyfikują trzy czynniki zwiększające odporność organizacji. Według nich organizacje lepiej radzą sobie w kryzysie, kiedy bardzo dbają o dobre relacje w organizacji, zasoby finansowe (cash flow i niskie zadłużenie) oraz mają model biznesowy odpowiadający wyzwaniom konkurencyjnego otoczenia, umożliwiający szybką redukcję strat i powrót do równowagi. „Żywy model biznesowy” w połączeniu z rezerwami finansowymi są szczególnie ważne w obliczu przedłużającego się kryzysu. Paradoksalnie najczęstszą reakcją organizacji na kryzys są zwolnienia. Niszczą one kapitał społeczny, który pomaga radzić sobie w czasie kryzysu. Oto najczęściej podawane przez badaczy negatywne skutki redukcji zatrudnienia (Gittell i in., 2006):

- zniszczenie relacji interpersonalnych, wspólnych wartości, zaufania i lojalności, co

- przekłada się na osłabienie kultury organizacyjnej,
- ograniczony dostęp do informacji, tajemnice i podstępny,
 - większa formalizacja, sztywność i konserwatyzm,
 - większa liczba konfliktów, wyrażanej złości i wiktylizacji,
 - wzrost egoizmu i pogorszenie współpracy w zespołach.

Większość organizacji, w sektorze publicznym i prywatnym, zwalnających pracowników doświadcza „parszywej dwunastki”, czyli: centralizacji, mentalności kryzysowej, utraty innowacyjności, oporu wobec zmian, pogorszenia stosunków interpersonalnych, upolitycznienia, zaniku priorytetów, utraty zaufania, narastania konfliktów, ograniczonej komunikacji, zaniku pracy zespołowej i osłabienia przywództwa. W przeprowadzonych badaniach Gittel i współpracowników (2006) linie lotnicze, które unikały zwolnień i utrzymywały przywileje pracownicze wykazały większą odporność w obliczu kryzysu po ataku na World Trade Center. Dodatkowo okazało się, że pozytywne relacje międzyludzkie zmniejszają koszty i poziom zadłużenia w dłuższej perspektywie czasu, ułatwiając reagowanie na zewnętrzne zawirowania, bez łamania zobowiązań wobec pracowników, co następnie przekładało się na mocniejsze relacje i większą wydajność.

W jaki sposób organizacja może wspierać odporność swoich członków? Froman (2010) wyodrębnił trzy strategie:

- rozwijanie wspierającego środowiska wpływającego pozytywnie na satysfakcję oraz zaangażowanie w pracę,
- etyczna i godna zaufania kultura organizacyjna włączająca w proces decyzyjny kluczowych interesariuszy,
- inwestycje w kapitał ludzki i społeczny np. w programy szkoleń, zwiększanie współpracy w zespołach i na poziomie całej organizacji.

Twarde organizacje

Między twardością jednostki a organizacji występuje synergia. Twardość organizacji okazuje się nie tylko służyć twardości pracowników, ale również twardości kultury, klimatu procesów i struktury organizacyjnej. Na kulturę twardej organizacji składają się wartości, do których odnoszą się postawy zaangażowania, kontroli i wyzwania, czyli: kooperacja,

wiarygodność i kreatywność. Kluczowym dla organizacji jest przekształcanie potencjalnych zagrożeń w szanse (Maddi, Khoshaba i Pammenter, 1999). Osobistą twardość można rozwijać poprzez jej trenowanie, natomiast twardość organizacyjną przede wszystkim dzięki psychologicznemu doradztwu modyfikującemu, już wspomniane, kulturę, klimat, procesy i strukturę organizacji. Konsulting w zakresie twardości organizacyjnej może dotyczyć decydentów lub szerzej wszystkich interesariuszy (Atella, 1999).

Korzyści wynikające z odporności organizacyjnej

Mechanizmy odporności organizacyjnej prowadzą do zwiększenia świadomości obecnej sytuacji, w której znalazła się organizacja, zmniejszenia podatności na ryzyka występujące w otoczeniu i przywrócenia dawnej efektywności (Burnard, Bhamra i Young, 2012, s. 1). Odporność na poziomie organizacyjnym może objawiać się wzrostem produktywności, dobrostanem pracowniczym, redukcją absencji i większym obrotem (Luthans, 2002; za Ng, 2013).

Prawdopodobnie zdecentralizowane organizacje mogą przejawiać większy potencjał odpornościowy (Somers, 2009).

RELACJA POMIĘDZY ODPORNOŚCIĄ ORGANIZACJI A ODPORNOŚCIĄ PRACOWNIKÓW

Wnioskując z powyższego, odporność jest zjawiskiem występującym na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Może być wspierana przez oddziaływania organizacyjne, a funkcjonowanie odpornych pracowników może przekładać się na klimat, trwałość, elastyczność oraz wyniki całej organizacji. Co więc mogą zrobić decydenci organizacyjni? Mogą przede wszystkim tworzyć warunki, w których pracownicy będą mieli dostęp do różnego rodzaju zasobów, będą doświadczać pozytywnych emocji, wsparcia społecznego, wspomaganie rozwoju wiedzy i umiejętności, szczególnie tych, które mogą zostać wykorzystane do zmiany stylu wyjaśniania porażek i sukcesów, identyfikowania i przeformułowywania szkodliwych przekonań.

Natomiast liderzy mogą wzmacniać odporność swoich podwładnych poprzez wspieranie w nich optymizmu i wychwytywanie sił charakteru, które, poprzez dalszy rozwój, zaowocują

zwiększeniem zadowolenia pracowników, a także ich wyższą efektywnością. Na liderach ciąży dodatkowa odpowiedzialność, gdyż oni sami mają stanowić wzorzec odpornych zachowań. Każdy z przewodzących, powinien zatem zacząć od zmieniania własnych nawyków, w myśleniu i zachowaniu, aby samemu podnieść i utrwalić swoją odporność.

W całym procesie podnoszenia odporności pracownicy nie są jednak zdani tylko na organizację i liderów. Najwięcej okazuje się zależeć od nich samych, ponieważ sprzyjające warunki i kultura „proodpornościowa”, mogą nie wystarczyć. Jest to mocny fundament, na którym pracownicy, z różną motywacją i zasobami osobistymi, mogą dopiero budować swoją odporność, a jest to proces, podobnie jak uczenie się, trwający całe życie.

PODSUMOWANIE

Nie wystarczy przetrwać, aby odnosić sukcesy w swojej domenie funkcjonowania. Przewagę konkurencyjną, nawet w czasie kryzysu, mogą zdobyć organizacje, które będą szybko wracać do równowagi, będą również potrafiły uczyć się na własnych doświadczeniach i wzrastać.

Odporność okazuje się nie być tylko czymś, co się ma lub nie. Na poziomie organizacyjnym przejawia się jako mieszanka zachowań, perspektyw oraz interakcji, które mogą być rozwijane, mierzone i zarządzane (Somers, 2009). Można ją zatem kształtować, indywidualnie i organizacyjnie. Kluczowa jest jednak znajomość czynników wzmacniających odporność oraz implementacja, zweryfikowanych pod względem skuteczności, programów jej budowania. Czynnikiem, który pojawia się na obu poziomach są wspierające relacje międzyludzkie. Może zatem nadszedł czas na ukłon w stronę historycznego już nurtu w zarządzaniu, jakim był *human relations* i wzbogacanie jego dziedzictwa zgodnie z aktualnymi odkryciami naukowymi?

Odporność daje asumpt do myślenia o strategiach pomocnych w przypadku wystąpienia zmian w środowisku. Uwzględniając obecne realia, tj. mnogość bezprecedensowych zagrożeń i przekształceń, warto brać ją pod uwagę.

LITERATURA CYTOWANA

1. Ambriz, M. G. J., Izal, M. i Montorio, I. (2012). Psychological and Social Factors that Promote Positive Adaptation to Stress and Adversity in the Adult Life Cycle. *Journal of Happiness Studies*, 5, 833-848.
2. Atella, M. D. (1999). Case studies in the development of organizational hardiness: From theory to practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2, 125-134.
3. Bakker, A. B. i Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 147-154.
4. Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness. *Military Psychology*, 18, 131-148.
5. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American Psychologist*, 1, 20-28.
6. Burnard, K. i Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 18, 5581-5599.
7. Burnard, K., Bhamra, R. i Young, R. I. (2012). Critical Factors of Organisational Resilience. *International Conference on Economics Marketing and Management*, 28, 1-10.
8. Caza, B. B. i Milton, L. P. (2012). Resilience at work: Building capability in the face of adversity. W: K. S. Cameron i G. M. Spreitzer (red.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 895–908). New York, NY: Oxford University Press.
9. Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 1, 35-44.
10. Chen, D. J. i Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 811-839.
11. Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. i Conway, A. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9, 361-368.
12. Cumming, G. S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K. E., Southworth, J.,

- Binford, M., Holt, R. D., Stickler, C. i Holt, T. (2005). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. *Ecosystems*, 8, 975-987.
13. French, S. L. i Holden, T. Q. (2012). Positive Organizational Behavior A Buffer for Bad News. *Business Communication Quarterly*, 2, 208-220.
14. Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 2, 59-69.
15. Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. i Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3, 300-329.
16. Grant, A. M., Curtayne, L. i Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 396-407.
17. Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience-in theory and application. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 31, 425-439.
18. Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. i Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2, 2-14.
19. Joop, D. i Rott, C. (2006). Adaptation in very old age: Exploring the role of resources, beliefs, and attitudes for centenarians' happiness. *Psychology and Aging*, 2, 266–280.
20. Kessler, E. M. i Staudinger, U. M. (2007). Plasticity in old age: Micro- and macroperspectives on social context. W: H. W. Wahl, C. Tesch-Romer, i A. Hoff (red.), *New dynamics in old age: Individual, environmental and societal perspectives* (s. 361–381). Amityville, NY: Baywood.
21. Kobasa, S. C., Maddi, S. R. i Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 168-177.
22. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 695-706.
23. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. i Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 3, 387-393.
24. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. i Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 3, 541-572.

25. Luthans, F., Avey, J. B. i Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 2, 209-221.
26. Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. W: D. Cicchetti i D. J. Cohen (red.), *Developmental psychopathology: Risk, disorder and adaptation* (s. 740–795). New York: Wiley.
27. Lyubomirsky, S., King, L. i Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 6, 803-855.
28. Maddi, S. R., Khoshaba, D. M. i Pammenter, A. (1999). The hardy organization: Success by turning change to advantage. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2, 117-124.
29. Masten, A. S. i Reed, M. J. (2002). Resilience in development. W: C. Snyder i S. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology* (s. 74–88). New York, NY: Oxford University Press.
30. Mills, M. J., R. Fleck, C. i Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 2, 153-164.
31. Ng, T. (2013). Organizational Resilience and Adversity Quotient of Singapore Companies. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 65, 81-85.
32. Orzech, K. M., Shapiro, S. L., Brown, K. W. i McKay, M. (2009). Intensive mindfulness training-related changes in cognitive and emotional experience. *The Journal of Positive Psychology*, 3, 212-222.
33. Reivich, K. J., Seligman, M. E., i McBride, S. (2011). Master resilience training in the US Army. *American Psychologist*, 1, 25-34.
34. Ryff, C. D. (2012). Varieties of resilience and their biological underpinnings. *The European Health Psychologist*, 3, 70-75.
35. Smith, P., Caputi, P. i Crittenden, N. (2013). Measuring optimism in organizations: development of a workplace explanatory style questionnaire. *Journal of Happiness Studies*, 2, 415-432.
36. Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1, 12-23.
37. Sutcliffe, K. M. i Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. W: K. S. Cameron, J.

- E. Dutton, i R. E. Quinn (red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
38. Vacharkulksemsuk, T., Sekerka, L. E. i Fredrickson, B. L. (2010). Establishing a positive emotional climate to create 21st-century organizational change. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2, 101-118.
39. Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 4, 437-442.
40. Youssef, C. M. i Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 5, 774-800.
41. Zhang, R. i Liu, W. (2012). Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 28, 55-59.