

Interesariusze w modelu rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych

Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie
<http://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

Wprowadzenie

Temat rezyliencji został szerzej podjęty po atakach na World Trade Center w USA (2001), a w odniesieniu do funkcjonowania organizacji rozpatrywano skutki tornad w Nowej Zelandii (2005), huraganu Katrina w USA (2005), a także powodzi czy trzęsień ziemi. Ponadto problemy rezyliencji dyskutuje się m.in. na bazie doświadczeń z ataku terrorystycznego w Paryżu (2015) oraz incydentu w elektrowni jądrowej Fukushima (2011)¹. Narastające zainteresowanie problematyką rezyliencji wynikało także z konieczności rozpatrywania zachowań przedsiębiorstw w sytuacjach awarii czy przerwań łańcucha dostaw powodowanych przez wojny czy pandemie, a także skutki kryzysów ekonomicznych. Nasilenie występowania ekstremalnych zjawisk pogodowych jest traktowane jako skutek globalnego ocieplenia, powodowanego w szczególności emisją dwutlenku węgla do atmosfery. Oznacza to konieczność odejścia od

¹ E. Ketelaars et al., *Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review*, „Safety Science” 2024, t. 170, 106311, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106311>.

technologii powodujących te emisje, w szczególności związanych z przetwarzaniem paliw kopalnych. Zachowania rezyliencjne organizacji powinny zatem uwzględniać przygotowania na wypadek zagrożeń ekologiczno-energetycznych, w tym związanych z koniecznością zapewnienia dostaw energii i jej nośników niepowodujących emisji gazów cieplarnianych. Szczególna rola przypada możliwościom wykorzystywania technologii niskoemisyjnych, w tym wodorowych².

Według Marka DesJardine i współpracowników rezyliencja organizacyjna przejawia się w postaci zachowań o charakterze stabilności (*stability*) związanej z trwałością (*persistence*) oraz/lub elastyczności (*flexibility*). Stabilność wiąże się z utrzymaniem głównych cech organizacji, zaś elastyczność przejawia się przystosowaniem się do otoczenia³. Zachowania związane ze stabilnością odnoszą się w szczególności do podmiotów, które nawet przy skrajnej turbulencji otoczenia (m.in. wojny, ataki terrorystyczne, katastrofy, także naturalne) zachowują dotychczasowe funkcje (np. infrastruktura krytyczna). Adaptacyjność i elastyczność organizacji jest także rozpatrywana w aspekcie odpornościowym, zaś stabilność jest analizowana w kontekście sprężystości⁴. W literaturze występuje szereg definicji rezyliencji⁵.

Doświadczenia po przejściu tornada nad Nowa Zelandią w roku 2005 zainicjowały badania nad modelami rezyliencji organizacyjnej. Szczególne znaczenie, w oparciu o praktyczną weryfikację, uzyskał model Amy Stephenson z roku 2010. Opiera się on na dwóch czynnikach: planowaniu (obejmuje pięć atrybutów: planowanie strategii, plany i ćwiczenia na wypadek zagrożenia, proaktywna postawa, skuteczne partnerstwo, świadomość celów i priorytetów) oraz zdolności adaptacyjnej (obejmuje osiem atrybutów: minimalizacja myślenia tunelowego, zasoby wewnętrzne, zaangażowanie pracowników, wykorzystanie wiedzy, przywództwo, innowacyjność i kreatywność, sprawne podejmowanie decyzji oraz świadomość sytuacji)⁶. Rozwój modeli

² A. Chodyński, *Zarządzanie technologiami wodorowymi. Aspekty bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 29–44, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btjp-2024-4-002>.

³ M. DesJardine, P. Bansal, Y. Yang, *Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis*, „Journal of Management” 2019, t. 45, nr 4, s. 1434–1460, <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>.

⁴ 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. 11–31.

⁵ Idem, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021, s. 186–203.

⁶ A. Stephenson, *Benchmarking the resilience of organisations*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department at the University of Canterbury 2010, s. 174, https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y [dostęp: 27.11.2024].

rezyliencji przedstawiono w opracowaniu Marcina Rzegockiego. W pracy zaprezentowano wyniki badań dla organizacji odpornych na kryzys, uwzględniając polskie uwarunkowania, jeszcze przed nasileniem kryzysu klimatycznego⁷. Przegląd metod pomiaru odporności organizacji zarówno w pracach wcześniejszych, jak i późniejszych w stosunku do modelu A. Stephenson zaprezentowała w rozprawie doktorskiej Elżbieta Racek, analizując trzy dominujące podejścia w badaniach odporności organizacyjnej wraz z ocenami na podstawie: 1. cech organizacji, 2. wyników organizacyjnych oraz 3. zdolności regeneracji organizacyjnej⁸. Badania skutków ekstremów pogodowych dla funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, wykorzystując m.in. model Amy Stephenson, prowadziła Agnieszka Karman⁹.

Zachowania rezylientne wymagają wsparcia ze strony wszystkich interesariuszy, co oznacza, że podmioty powinny rozpoczynać działania na rzecz legitymizacji tych zachowań jeszcze przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Proponuje się budowę strategii legitymizacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem zmian w otoczeniu – dotyczących systemu wartości, usytuowania instytucji czy układu interesariuszy, a także zmian kultury organizacyjnej – oraz dostosowanie zasobów wraz możliwościami ich wykorzystania w działaniach legitymizacyjnych¹⁰. Podkreśla się znaczenie interesariuszy i legitymizacji organizacji rezylientnej wobec tych interesariuszy¹¹.

Problem badawczy: Czy model rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń, mając na uwadze legitymizację działań organizacji wobec interesariuszy, w szerszym zakresie powinien uwzględniać ich oddziaływanie i synergię?

Celem pracy jest pokazanie znaczenia interesariuszy i ich usytuowania w modelu rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych.

⁷ M.M. Rzegocki, *Prężność organizacyjna jako kluczowy zasób dla odporności organizacji na kryzys. Czym jest i jak mierzyć prężność organizacyjną?*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2021, s. 68–73. M.M. Rzegocki prowadził w roku 2016 badania prężności polskich spółek giełdowych, uwzględniając m.in. dorobek A. Stephenson; 70,3% spółek nie odnotowało kryzysu w okresie 5 lat poprzedzających badania (s. 161). Jako potencjalne zagrożenia kryzysogenne wskazywano utratę klienta, kryzys finansowy, brak dostaw mediów, kłopoty z głównym dostawcą. Nie dostrzegano wówczas zagrożeń klimatycznych i wywołanych katastrofami ekologicznymi czy pandemią (s. 163–164).

⁸ E. Racek, *Badanie potencjału odporności organizacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych na przykładzie odlewni żeliwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, 2022, s. 31–37, <https://sin.put.poznan.pl/dissertations/details/d2997> [dostęp: 31.10.2024].

⁹ A. Karman, *Odporność organizacji na ekstrema pogodowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019, s. 97–98.

¹⁰ A. Chodyński, *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 9–27.

¹¹ J. Tasic et al., *A multilevel framework to enhance organizational resilience*, „Journal of Risk Research” 2019, s. 1–26, <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>.

Zagrożenia ekologiczno-energetyczne dotyczą braku możliwości zapewnienia dostaw energii bądź jej nośników, a także wybranych surowców dla podmiotu gospodarczego, lub sytuacji gdy dostawy te nie spełniają wymogów ekologicznych, w tym związanych z emisją gazów cieplarnianych, przy realizowanych technologiach.

Interesariusze, zarówno wewnątrzni (zarząd, pracownicy), jak i zewnątrzni (dostawcy, odbiorcy, legislatorzy, organizacje non-profit, media), wpływają na możliwości budowy rezyliencji organizacyjnej. Szczególna rola przypada w tym przypadku Unii Europejskiej ze względu na jej oddziaływanie regulacyjne. W proponowanym modelu uwzględniono uwarunkowania wynikające z dorobku naukowego związanego z teoriami rozwoju przedsiębiorstw, sieciowości, wiedzy i kompetencji ekologicznych, a także dorobku w obszarze normalizacyjnym oraz legislacji Unii Europejskiej.

Pytania badawcze dotyczą następujących kwestii:

- na ile dorobek związany z rolą interesariuszy znajduje odzwierciedlenie w dotychczasowym modelu A. Stephenson;
- w jakim zakresie model ten można rozbudować, uwzględniając dorobek dotyczący interesariuszy w aspekcie legitymizacji podmiotu gospodarczego wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych.

Legitymizacja a bezpieczeństwo ekologiczno-energetyczne

Legitymizacja jest utożsamiana z akceptacją otoczenia dla działań firmy. Ma ona trzy wymiary: pragmatyczny (związany z korzyściami dla interesariuszy), moralny (odnoszony do oczekiwań, reguł i norm otoczenia) oraz poznawczy (związany z akceptacją firmy)¹². Społeczna akceptacja może dotyczyć wdrażania metod i koncepcji zarządzania w ramach zarządzania zmianą w firmie¹³. Taka akceptacja może dotyczyć także technologii, odnosząc je do skutków społecznych¹⁴. Wskazuje się na rolę koncepcji odpowiedzialnej przedsiębiorczości, odpowiedzialnej innowacyjności oraz CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa czy biznesu) w tworzeniu technologii odpowiedzialnych¹⁵. Legitymizację można wiązać także z akceptowalnym przeciwdziałaniem wobec różnego typu zagrożeń. Na poziomie państwa mogą mieć one różny charakter: militarny, polityczny, ekonomiczny

¹² Legitymizacja korporacji międzynarodowej, Uniwersytet Warszawski, <https://legitimacy.wz.uw.edu.pl/cele-projektu> [dostęp: 20.06.2024].

¹³ M. Masel, *Społeczna akceptacja koncepcji i metod zarządzania – studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 162, s. 112–125.

¹⁴ *Społeczna odpowiedzialność technologii*, red. P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

¹⁵ A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 9–25.

(w tym związany z przerwaniem dostaw surowców energetycznych lub energii), społeczny (w tym niekontrolowane migracje) oraz ekologiczny (w tym powodowanie zanieczyszczeń środowiska naturalnego, związane z bezpieczeństwem produkcji przemysłowej, ale także niewłaściwe wykorzystanie bogactw naturalnych)¹⁶. Zwraca się uwagę na znaczenie zagrożeń pozamilitarnych, w tym związanych z globalnym ociepleniem klimatu¹⁷.

Akceptacja społeczna jest rozpatrywana w wymiarach: politycznym, rynkowym oraz społecznym (odnoszącym się głównie do społeczności lokalnych)¹⁸. Legitymizacja może stanowić pierwszy etap realizacji wpływu społecznego. Kolejne etapy obejmują wykorzystanie najlepszych rozwiązań uzyskanych w procesach uczenia się, a dalej – ich dyfuzję¹⁹.

Propozycja modelu legitymizacji organizacji z wykorzystaniem założeń odpowiedzialnego biznesu (CSR) i *sustainability* w oparciu o podejście procesowe zawiera wejście, proces budowy legitymizacji oraz wyjście²⁰. W podejściu tym możliwe jest odniesienie do globalnego ocieplenia klimatu i konieczności zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych (głównie dwutlenku węgla). Na wejściu ważną rolę odgrywać będą wymagania UE dotyczące polityki energetyczno-ekologicznej, odejście od paliw kopalnych, dostęp do surowców, w tym krytycznych, a także identyfikacja interesariuszy związanych z tymi problemami. Proces budowy legitymizacji oznacza nastawienie m.in. na realizację „czystych” technologii z wykorzystaniem zarządzania interesariuszami. Odnosi się do koncepcji organizacyjnych, reguł, norm, procedur, a także rutyn na rzecz realizacji „czystych technologii” wraz zapewnieniem ciągłości działania. Na wyjściu powinien pojawić się efekt w postaci postrzegania organizacji jako rezylientnej wobec zagrożeń technologicznych w odniesieniu do założeń bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego.

Możliwe jest rozpatrywanie zarządzania legitymizacją jako działań prowadzących do osiągnięcia określonego poziomu akceptacji społecznej. Brać jednak należy pod uwagę fakt, na który zwracają uwagę Pablo Archel i współpracownicy, że działania w zakresie legitymizacji stanowią czynnik stymulujący działania zarządcze, wychodząc poza działania mające na celu jedynie podniesienie efektywności

¹⁶ B. Kaczmarczyk, *Typologia zagrożeń*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2014, t. 35, nr 3, s. 31–38.

¹⁷ T. Bąk, B. Błażejewska, *Współczesne zagrożenia a bezpieczeństwo państwa*, „Współczesne Problemy Zarządzania” 2018, t. 6, nr 12: *Bezpieczeństwo publiczne*, s. 9–20, <https://doi.org/10.52934/wpz.101>.

¹⁸ M. Czuba, *Akceptacja społeczna zagranicznego biznesu w Polsce na przykładzie sektora usług komunalnych*, „Handel Wewnętrzny” 2017, t. 1, nr 4, s. 59–71.

¹⁹ A. Chodyński, *Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 61–80, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btjp-2021-4-003>.

²⁰ Idem, *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 1, s. 13–23.

organizacji²¹. Wskazuje się na znaczenie zarządzania legitymizacją z podkreśleniem znaczenia procesów komunikacji ze społeczeństwem. Wpływ na odbiór społeczny mają informacje zarówno finansowe, jak i niefinansowe²². Legitymizacja działań dotyczy obszaru bezpieczeństwa, także związanego z problematyką technologii oraz zarządzaniem bezpieczeństwem odnoszonym do technologii²³.

Legitymizacja powinna uwzględniać zachowania organizacji związane z produktami podwójnego stosowania, czyli takimi, które mogą mieć zastosowanie do celów militarnych i cywilnych. Pojęcie to odnosi się także do niektórych usług i technologii, które mogą być wykorzystane do projektowania, rozwijania, produkcji lub stosowania określonych typów broni. Dotyczy to także oprogramowania. Obrót takimi produktami (zakwalifikowanymi do 10 kategorii) jest regulowany odpowiednimi dokumentami Unii Europejskiej²⁴.

Legitymizacja powinna także uwzględniać dostępność surowców krytycznych, o dużym znaczeniu gospodarczym dla Unii Europejskiej (w szczególności w sektorach: energii odnawialnej, kosmicznym, cyfryzacji i obronności), w przypadku których należy spodziewać się znacznego zwiększenia zapotrzebowania, co ma m.in. związek z odchodzeniem od paliw kopalnych i rozwojem czystych technologii energetycznych. Zidentyfikowano 34 surowce krytyczne, z czego 17 ma charakter strategiczny. Określono cele Unii Europejskiej w zakresie wydobywania, przetwarzania i recyklingu surowców krytycznych wraz z określeniem poziomu pozyskiwania surowców strategicznych ze źródeł zewnętrznych²⁵.

Przykładem działań w tym zakresie może być np. ocena zastępowalności surowców krytycznych w technologiach odnoszonych do ochrony środowiska naturalnego, magazynowania energii oraz energii solarnej, a także elektromobilności i oświetlenia²⁶.

²¹ P. Archel *et al.*, *Social disclosure, legitimacy theory and the role of the State*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2009, t. 22, nr 8, s. 1284–1307.

²² M. Łada, *Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelniami wyższymi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 207–215.

²³ A. Chodyński, *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 9, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-000>.

²⁴ *Produkty podwójnego zastosowania. Co trzeba wiedzieć przed ich eksportem?*, PARP. Grupa PFR, 16.11.2021, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/75828:produkty-podwójnego-zastosowania-co-trzeba-wiedziec-przed-ich-eksportem> [dostęp: 12.07.2024]. Nowy wykaz produktów podwójnego zastosowania wprowadzono w roku 2022: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, <https://pcbc.gov.pl/pl/wazne-informacje/12-01-2023-nowy-wykaz-produktow-podwójnego-zastosowania> [dostęp: 13.07.2024].

²⁵ *Nowe rozporządzenie UE dot. surowców krytycznych – bazowe informacje i cele, zaproszenie na spotkanie informacyjne dot. projektów strategicznych oraz na konsultacje dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 29.04.2024, <https://www.gov.pl/web/klimat/nowe-rozporzadzenie-ue-dot-surowcow-krytycznych> [dostęp: 12.07.2024].

²⁶ M. Buchert *et al.*, *Substitution as a strategy for reducing the criticality of raw materials for environmental technologies. Summary*, Umweltbundesamt, Texte 03/2019, <https://www.umweltbun->

W ramach gospodarki obiegu zamkniętego podnoszone są problemy recyklingu urządzeń do produkcji energii ze źródeł odnawialnych oraz ponownego wykorzystania baterii stosowanych w działaniach na rzecz elektromobilności do tworzenia magazynów energii²⁷.

W budowie legitymizacji można rozpatrywać wpływ architektury biznesu na możliwości przeciwdziałania sytuacjom awaryjnym²⁸.

Rezyliencja (odporność) organizacyjna i synergia interesariuszy

Yingqi Liu i współpracownicy opracowali system czynników (i wskaźników) wpływających na rezyliencję (odporność) organizacyjną. Czynniki zakwalifikowano do dwóch grup. W grupie pierwszej wskazano trzy obszary czynników, związanych z: 1. działaniami (obejmują aspekty komunikacji, uczenia się, zaangażowania, zmiany organizacyjnej oraz efektywności), 2. modelem organizacyjnym (odnosi się do aspektów strategii, modelu biznesowego oraz przywództwa) oraz 3. atrybutami (cechami) odnoszącymi się do aspektów struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz odpowiedzialności społecznej. W grupie drugiej określono dwie grupy czynników: 1. kompetencje (dotyczą aspektów kompetencji: organizacyjnych, emocjonalnych, kognitywnych oraz percepcji zagrożeń, a także zaangażowania (pasji) związanej z pracą) oraz 2. czynniki związane z zasobami organizacyjnymi (dotyczą aspektów zasobów organizacyjnych, relacji, kapitału społecznego oraz zaufania organizacyjnego)²⁹.

Proponowany jest opis obszarów rezyliencji w ramach przebiegu tzw. krzywej rezyliencji m.in. dla podmiotów przemysłu chemicznego (m.in. zagrożenie awariami)³⁰.

desamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-01-08_texte_03-2019_subskrit_summary.pdf [dostęp: 3.08.2024].

²⁷ Badanie ewaluacyjne pn. *Recykling wyeksploatowanych komponentów technicznych odnawialnych źródeł energii oraz akumulatorów pojazdów elektrycznych jako element transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym*. Raport końcowy, Wroconsult Sp. z o.o. oraz Ekovert Łukasz Szkudlarek na zlecenie Ministerstwa Energii, Wrocław 2019, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/89272/Recykling_komponentow_OZE_i_akumulatorow_POliS.pdf [dostęp: 12.07.2024].

²⁸ A. Chodyński, *Wpływ koncepcji zarządzania na architekturę bezpieczeństwa biznesu – programy zapobiegania awariom przemysłowym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 77–91, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-004>.

²⁹ Y. Liu et al., *Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases*, „Sustainability”, 2021, t. 13, nr 23, 13492, <https://doi.org/10.3390/su132313492>.

³⁰ F. Vesey, S.M. Hoseyni, J. Cordiner, *Development of an industrially applicable model for the qualitative resilience assessment of process systems at the early design stage*, „Journal of Loss Prevention in the Process Industries” 2023, t. 86, 105199, <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2023.105199>.

Rozpatrując czynniki rezyliencji organizacyjnej, warto zwrócić uwagę na fakt, że z jednej strony podmiot gospodarczy podejmuje działania na rzecz legitymizacji swojej działalności wobec interesariuszy, z drugiej strony interesariusze, w tym poprzez oddziaływania synergiczne, mogą wpływać na realizację działań przez firmy. Legitymizacja ta może uwzględniać bezpieczeństwo ekologiczno-energetyczne konkretnego podmiotu.

Budowa takiej legitymizacji może wykorzystywać metodę oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy³¹, która obejmuje:

- 1) analizę wspólnych wartości interesariuszy, wyznaczenie ich atrybutów,
- 2) rozpoznanie nastawienia interesariuszy do problematyki globalnego ocieplenia i redukcji emisji gazów cieplarnianych,
- 3) nastawienie interesariuszy do wykorzystania OZE wraz z odejściem od surowców kopalnych,
- 4) współdziałanie interesariuszy z mechanizmami solidarnościowymi UE, wraz z tworzeniem powiązań sieciowych,
- 5) komunikowanie szans wynikających z działań synergicznych na rzecz ochrony klimatu.

Synergia interesariuszy może być budowana w oparciu o przesłanki zewnętrzne (np. dokumenty Unii Europejskiej) lub wewnętrzne (np. realizację celów strategicznych firmy). W praktyce należy spodziewać się łącznego wpływu tych przesłanek.

Czynnikiem synergicznym dla interesariuszy są zagrożenia klimatyczne, związane głównie z emisją gazów cieplarnianych, i ich skutki (huragany, powodzie i skutki o innym charakterze np. migracje). Wykorzystanie synergii interesariuszy zaproponowano dla tworzenia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego podmiotów gospodarczych w oparciu o realizację pożądanego poziomu dojrzałości procesów organizacyjnych odnośnie do zarządzania interesariuszami³². Zarządzanie interesariuszami organizacji jest opisywane jako proces obejmujący etapy: 1. identyfikacji interesariuszy, 2. ich diagnozy i klasyfikacji, 3. tworzenia strategii polepszania lub zmiany relacji wobec kluczowych interesariuszy wraz z poprawą ogólnej sytuacji organizacji, 4. efektywnego wdrożenia tych strategii³³.

Ważną rolę należy przypisać Unii Europejskiej jako szczególnemu interesariuszowi, którego synergiczne oddziaływanie można postrzegać w postaci różnego typu mechanizmów o charakterze solidarnościowym. Obejmują one propozycje dotyczące

³¹ A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami...*, op. cit., s. 218–219.

³² A. Chodyński, W. Huszlak, K. Rosa, *Audyt zarządzania interesariuszami organizacji wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 89–104, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-006>.

³³ G.T. Savage et al., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Perspectives” 1991, t. 5, nr 2, s. 61–75.

m.in. wspólnych zakupów gazu³⁴, surowców krytycznych³⁵, a także broni³⁶ oraz szczepionek i leków (antybiotyków)³⁷.

Model rezyliencji oparty na interesariuszach

Model zaproponowano, wychodząc od prac A. Stephenson. Przyjęto zatem dwuczynnikową strukturę modelu obejmującą zdolność adaptacyjną oraz planowanie. Opis uwzględniający rolę interesariuszy stanowi autorską propozycję związaną z analizą aktualnego dorobku naukowego i praktyki w zakresie zarządzania bezpieczeństwem ekologiczno-energetycznym.

Tabela 1. Struktura modelu rezyliencji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektów bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego; rola interesariuszy

	Zdolność adaptacyjna (atrybuty)	Opis (rola interesariuszy/aspekty ekologiczno-energetyczne)
1	Minimalizacja myślenia tunelowego	Wspólne działania interesariuszy na rzecz przełamania izolacji poszczególnych obszarów działalności firmy. Oparcie na wspólnych wartościach związanych z aspektami ekologicznymi i zapewnieniem bezpieczeństwa. Wykorzystanie założeń kultury organizacyjnej.
2	Zasoby wewnętrzne	Wykorzystanie wsparcia interesariuszy przy tworzeniu zasobów nadmiarowych oraz wykorzystaniu zasobów rozproszonych. Traktowanie interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych jako zasobu. Tworzenie sieci interesariuszy, wykorzystanie efektu synergicznego.
3	Zaangażowanie pracowników	Wykorzystanie pracowników jako interesariuszy organizacji, z ich specyficznymi oczekiwaniami, chęcią uczenia się, ale i wyznawanymi wartościami. Odpowiedni poziom zaangażowania pracowników jest analizowany jako cecha organizacji rezyliентnej ^[1] .

³⁴ Rada uzgadnia co do meritum wspólne zakupy gazu i mechanizm solidarnościowy, Rada UE, Rada Europejska, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/11/24/further-measures-to-tackle-the-energy-crisis-council-agrees-on-joint-purchases-of-gas-and-a-solidarity-mechanism/>; W. Jakóbiak, *AggregateEU: Ruszają wspólne zakupy gazu w Unii, które Polska postulowała dekadę temu*, BiznesAlert, 25.04.2023, <https://biznesalert.pl/wspolne-zakupy-gazu-unia-europejska-aggregateeu-polska-donald-tusk> [dostęp: 14.07.2024].

³⁵ *Nowe rozporządzenie UE dot. surowców krytycznych...*, op. cit.

³⁶ *Wzmacnianie europejskiej obronności: wspólne zakupy broni*, Parlament Europejski, 11.05.2023, <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20230504STO84701/wzmacnianie-europejskiej-obronnosci-wspolne-zakupy-broni> [dostęp: 14.07.2024].

³⁷ *Wspólne zakupy leków w UE. Po szczepionkach czas na antybiotyki*, 23.01.2023, Gazeta Prawna, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/zdrowie/artykuly/8642998,wspolne-zakupy-lekow-ue-szczepionki-antybiotyki.html> [dostęp: 14.07.2024].

4	Wykorzystanie wiedzy	Wymiana wiedzy między interesariuszami dla tworzenia wiedzy służącej budowie kompetencji <i>sustainability</i> oraz kompetencji ekologicznych ^[2] .
5	Przywództwo	Rola przywództwa w powiązaniu z rolą interesariuszy, a także planowaniem, wsparciem, funkcjonowaniem przy zapewnieniu ciągłości działania wraz z oceną ryzyka oraz doskonaleniem zawarta jest w normie ISO 22301 ^[3] . Umieszczenie przywództwa wśród cech organizacji rezyliantnej ^[4] może wiązać się z koncepcją odpowiedzialnego przywództwa oraz przywództwa odnośnie do <i>sustainability</i> ^[5] .
6	Innowacyjność i kreatywność	Norma ISO 22301 wskazuje na tworzenie podmiotu dostosowującego się do zmian, odpornego, zdolnego do reagowania w niekorzystnych sytuacjach. Podstawą budowy może być innowacyjność i jakość. W zależności od turbulencji otoczenia proponowane są cząstkowe modele zachowań innowacyjnych w postaci stabilności (sprężystości) lub elastyczności. Przewidują one zachowania w przypadku wystąpienia m.in. pandemii, awarii przemysłowych, ataków hakerskich, katastrof naturalnych lub przemysłowych, uwzględniając znaczenie interesariuszy ^[6] . Dotyczą obszaru czystych technologii, w tym rozwiązań zapobiegających emisji gazów cieplarnianych.
7	Sprawne podejmowanie decyzji	Odnosi się do podejmowania decyzji bieżących w sytuacjach zagrożenia, jak i związanych z perspektywą długookresową. W procesie podejmowania decyzji powinna być określona rola interesariuszy.
8	Świadomość sytuacji	Świadomość sytuacji przekłada się na działania strategiczne; na tworzenie strategii wpływ mają interesariusze. Świadomość sytuacji, w zależności od tego, jaki jest jej poziom u poszczególnych interesariuszy, przekłada się na budowę legitymizacji firmy wobec tych interesariuszy. Może odnosić się do implementacji nowych, „czystych” technologii. Przykładem może być realizacja technologii wodorowych ^[7] . Świadomość organizacji jest rozpatrywana jako cecha organizacji rezyliantnej ^[8] . Świadomość sytuacji dotyczyć może zagrożeń związanych z przerwaniem łańcuchów dostaw bądź ograniczeniem dostępności surowców i energii.
	Planowanie (atrybuty)	Opis
9	Planowanie strategii	• Uwzględnienie polityki Unii Europejskiej w zakresie ekologiczno-energetycznym, przejście do gospodarki niskoemisyjnej, uwzględnienie kosztów emisji gazów cieplarnianych. Traktowanie Unii Europejskiej jako interesariusza. Realizacja „czystych” technologii. Uwzględnienie synergii interesariuszy na rzecz tworzenia strategii przedsiębiorstw w ramach tego nurtu, • uwzględnienie wniosków z samooceny dojrzałości technologicznej organizacji^[9], udział interesariuszy w samoocenie,

		- uwzględnienie założeń ESG (<i>environmental, social, governance</i>) Unii Europejskiej także dla podmiotów małych; realizacja praktyczna: przejście na technologie niskoemisyjne, obniżenie emisji gazów cieplarnianych, uwzględnienie zużycia energii, śladu węglowego^[10]. Realizacja zarządzania ESG wobec kryzysu klimatycznego^[11], - budowa strategii rezyliencji i wykorzystanie systemów rezyliencji organizacji^[12] łącznie z synergią interesariuszy, - Interesariusze odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu architektury biznesu; składają się na nią: model biznesu, strategia (odnosząca się długookresowych oczekiwań interesariuszy wraz ze wskazaniem, jak je spełniać) oraz system zarządzania. Rozpatrywane są trzy rodzaje efektywności: społeczna (dotyczy interesariuszy wewnętrznych), zarządcza (dotyczy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, rozpatruje zarządzanie procesami) oraz rynkowa (odnosi się do interesariuszy zewnętrznych – klientów)^[13].
10	Plany i ćwiczenia na wypadek zagrożenia	Udział interesariuszy w tworzeniu planów i programów na wypadek zagrożeń, w tym sytuacji awaryjnych, a także w organizacyjnym uczeniu się poprzez wspólne ćwiczenia. Zagrożenia mogą wynikać ze stosowania technologii nieprzyjaznych dla środowiska naturalnego ^[14] .
11	Proaktywna postawa	Antycypowanie przyszłych zdarzeń, podejmowanie działań na wczesnym etapie, z wykorzystaniem doświadczeń interesariuszy.
12	Skuteczne partnerstwo	Wykorzystanie sieci interesariuszy, poprzedzone jej wymiarowaniem i oceną synergicznego oddziaływania interesariuszy ^[15] . Doskonalenie poziomów zarządzania interesariuszami z uwzględnieniem ich powiązań synergicznych. Realizacja audytu zarządzania interesariuszami, również w odniesieniu do zapewnienia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego ^[16] .
13	Świadomość celów i priorytetów	Wzrost zagrożeń klimatycznych, a także związanych z wojnami, atakami terrorystycznymi oraz katastrofami naturalnymi lub przemysłowymi i pandemią powoduje konieczność tworzenia organizacji rezyliencyjnych, opartych na wzroście świadomości wszystkich interesariuszy. Rezyliencja odnosi się także do zapewnienia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego.

[1] E. Seville, *Resilient Organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*, Kogan Page Publishers, Londyn 2016, [za:] F. Odważny, *Metoda kształtowania odporności organizacji poprzez zarządzanie zasobami materialnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, 2022, s. 32–33. Pojęcia „odporność” i „rezyliencja” są traktowane przez autora pracy doktorskiej jako tożsame; [2] A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 86–92; [3] ISO 22301 Business Continuity Management: Your implementation guide, https://www.bsi-group.com/globalassets/localfiles/pl-pl/ISO%2022301/ISO%2022301%20Implementation%20Guide_web.pdf [dostęp: 15.07.2024]; [4] E. Seville, *op. cit.*, [za:] F. Odważny, *op. cit.*, s. 32–33; [5] A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, *op. cit.*, s. 26, 65; [6] Idem, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami...*, *op. cit.*, s. 208–212; [7] A. Chodyński, *Zarządzanie technologiami wodorowymi...*, *op. cit.*; [8] E. Seville, *op. cit.*, [za:] F. Odważny, *op. cit.*, s. 32–33; [9] W. Łukasinski, W. Lis, *Samocena dojrzałości technologicznej organizacji*, „E-mentor” 2023, nr 5 (102), s. 28–37, <https://doi.org/10.15219/em102.1639>; [10] *Przewodnik po ESG*

dla firm z sektora MŚP, Łukasiewicz ITECH, Polskie Stowarzyszenie ESG, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2024, <https://itech.lukasiewicz.gov.pl/wp-content/uploads/2024/11/Przewodnik-ESG-dla-MSP.pdf> [dostęp: 25.11.2024]; ^[11] *Dojrzałość zarządzania ESG a kryzys klimatyczny. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego. Raport z badań w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH*, „Gazeta SGH” 2024, nr 382 (wydanie specjalne), <https://gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/zalaczniki-2024/382-GAZETA-SGH-raport-EGS.pdf> [dostęp: 11.01.2025]. Zdiagnozowano poziom dojrzałości zarządzania ESG zarówno w przedsiębiorstwach notowanych na GPW, funduszach inwestycyjnych, jak i jednostkach samorządu terytorialnego. Zaproponowano etapy zarządzania dojrzałości ESG dla funduszy inwestycyjnych. Dla przedsiębiorstw elementami zarządzania dojrzałością są: 1. strategiczne podejście do zarządzania aspektami ESG, 2. włączanie ryzyka ESG do zarządzania ryzykiem, 3. włączanie ESG do zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw, 4. struktura organizacyjna. Model dojrzałości ESG dla spółek giełdowych poza tymi elementami obejmuje jeszcze kulturę organizacyjną i kapitał ludzki, a także włączanie ESG do działalności inwestycyjnej oraz finansowej. Łączna ocena tych elementów pozwala na określenie poziomów dojrzałości zarządzania ESG spółek giełdowych. Jako elementy odporności przedsiębiorstwa na kryzys klimatyczny wymieniono: stabilność, adaptacyjność, zapobiegliwość (nadmiarowość – *redundancy*), zwinność, elastyczność oraz zaradność. Podniesiono rolę integrowania szerokiego grona interesariuszy dla transferu wiedzy i umiejętności zarządczych oraz praktyk zarządzania w obszarze ESG dla zrównoważonej transformacji; ^[12] M. Reeves, K. Whitaker, *A Guide to building a more resilient business*, „Harvard Business Review”, 2.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business> [dostęp: 17.02.2024]; ^[13] P. Chudziński, *Autoreferat na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w języku polskim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2019, s. 8–14, <https://bip.ue.poznan.pl/download/attachment/368/autoreferat-dr-p-chudzinskiego.pdf> [dostęp: 12.07.2024]; ^[14] A. Chodyński, *Wpływ koncepcji zarządzania na architekturę bezpieczeństwa biznesu... op. cit.*, s. 77–91; ^[15] Idem, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami... op. cit.*, s. 215–222; ^[16] A. Chodyński, W. Huszлак, K. Rosa, *Audyt zarządzania interesariuszami... op. cit.*

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A. Stephenson, *Benchmarking the resilience of organisations*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department at the University of Canterbury 2010, s. 174, https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y [dostęp: 27.11.2024].

Podsumowanie

Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa biznesu, wymaga legitymizacji realizowanych działań wobec interesariuszy. Mogą oni te działania wspierać lub powstrzymywać. W szczególności przy działaniach wspierających istotną rolę odgrywa synergia interesariuszy, co przyczynia się zarówno do przyspieszenia, jak i pełnej realizacji zamierzeń. W dotychczasowych modelach rezyliencji organizacyjnej skupiano się na zagrożeniach naturalnych, w tym pogodowych. Obserwowano także nurt nastawiony na wykorzystanie modeli wobec zjawisk kryzysowych w gospodarce światowej. Obecnie akcentowane są problemy związane z globalnym ociepleniem i skutkami emisji gazów cieplarnianych. Pociąga to za sobą tworzenie organizacji rezyliентnych w odniesieniu do zagrożeń ekologiczno-energetycznych, w powiązaniu za zmianami technologicznymi.

Narzędziem przydatnym w zarządzaniu interesariuszami jest audyt zarządzania interesariuszami. W sytuacji zagrożeń o charakterze nagłym dotychczasowe mapowanie interesariuszy i ich wzajemne oddziaływanie powinno być przeanalizowane pod kątem potrzeby szybkiego działania. Brać po uwagę należy fakt możliwego pojawienia

się nowych i konieczność rekonfiguracji dotychczasowego układu interesariuszy. Na pierwszy plan wysuwa się potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa organizacji i koncentracja działań interesariuszy, wraz z ich oddziaływaniem synergicznym na rzecz tego bezpieczeństwa. Zdolność organizacji do działania w warunkach zagrożeń będzie wpływać na legitymizację wobec interesariuszy.

W wyjściowym modelu A. Stephenson interesariusze występowali pośrednio lub bezpośrednio w poszczególnych opisach (elementach) czynników występujących w tym modelu. Odnoszą się m.in. do zapisów dotyczących zasobów wewnętrznych, zaangażowania pracowników, przywództwa czy skutecznego partnerstwa. W propozycjach szerszego uwzględnienia roli interesariuszy w tym modelu uwzględniono podejście związane z koncepcjami legitymizacji przedsiębiorstw wobec interesariuszy, ich synergii oraz – w przypadku zagrożeń ekologiczno-energetycznych – roli Unii Europejskiej jako interesariusza. Rozpatrzono problem badawczy, odpowiedziano na pytania badawcze.

Bibliografia

- Archel P., Husillos J., Larrinaga C., Spence C., *Social disclosure, legitimacy theory and the role of the State*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2009, t. 22, nr 8, s. 1284–1307.
- Badanie ewaluacyjne pn. *Recykling wyeksploatowanych komponentów technicznych odnawialnych źródeł energii oraz akumulatorów pojazdów elektrycznych jako element transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym*. Raport końcowy, Wroconsult Sp. z o.o. oraz Ekovert Łukasz Szkudlarek na zlecenie Ministerstwa Energii, Wrocław 2019, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/89272/Recykling_komponentow_OZE_i_akumulatorow_POIiS.pdf [dostęp: 12.07.2024].
- Bąk T., Błażejewska B., *Współczesne zagrożenia a bezpieczeństwo państwa*, „Współczesne Problemy Zarządzania” 2018, t. 6, nr 12: *Bezpieczeństwo publiczne*, s. 9–20, <https://doi.org/10.52934/wpz.101>.
- Buchert M., Degreif S., Bulach W., Schüler D., Prakash S., Möller M., Köhler A., Behrendt S., Nolte R., Röben A., *Substitution as a strategy for reducing the criticality of raw materials for environmental technologies. Summary*, Umweltbundesamt, Texte 03/2019, https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-01-08_texte_03-2019_subskrit_summary.pdf [dostęp: 3.08.2024].
- Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.
- Chodyński A., *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezylencji 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.
- Chodyński A., *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 9–27.

- Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 9–25.
- Chodyński A., *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 1, s. 13–23.
- Chodyński A., *Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 61–80, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2021-4-003>.
- Chodyński A., *Wpływ koncepcji zarządzania na architekturę bezpieczeństwa biznesu – programy zapobiegania awariom przemysłowym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 77–91, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-004>.
- Chodyński A., *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 7–12.
- Chodyński A., *Zarządzanie technologiami wodorowymi. Aspekty bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 29–44, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-002>.
- Chodyński A., Huszлак W., Rosa K., *Audyt zarządzania interesariuszami organizacji wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 89–104, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-006>.
- Chudziński P., *Autoreferat na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w języku polskim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2019, s. 8–14, <https://bip.ue.poznan.pl/download/attachment/368/autoreferat-dr-p-chudzinskiego.pdf> [dostęp: 12.07.2024].
- Czuba M., *Akceptacja społeczna zagranicznego biznesu w Polsce na przykładzie sektora usług komunalnych*, „Handel Wewnętrzny” 2017, t. 1, nr 4, s. 59–71.
- Desjardine M., Bansal P., Yang Y., *Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis*, „Journal of Management” 2019, t. 45, nr 4, s. 1434–1460, <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>.
- Dojrzałość zarządzania ESG a kryzys klimatyczny. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego. Raport z badań w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH*, „Gazeta SGH” 2024, nr 382 (wydanie specjalne), <https://gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/zalaczniki-2024/382-GAZETA-SGH-raport-EGS.pdf> [dostęp: 11.01.2025].
- ISO 22301 Business Continuity Management: Your implementation guide*, https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/pl-pl/ISO%2022301/ISO%2022301%20Implementation%20Guide_web.pdf [dostęp: 15.07.2024].
- Jakóbk W., *AggregateEU: Ruszają wspólne zakupy gazu w Unii, które Polska postulowała dekadę temu*, BiznesAlert, 25.04.2023, <https://biznesalert.pl/wspolne-zakupy-gazu-unia-europejska-aggregateeu-polska-donald-tusk/> [dostęp: 14.07.2024].
- Kaczmarczyk B., *Typologia zagrożeń*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2014, t. 35, nr 3, s. 31–38.
- Karman A., *Odporność organizacji na ekstrema pogodowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019.
- Ketelaars E., Gaudin C., Flandin S., Poizat G., *Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review*, „Safety Science” 2024, t. 170, 106311, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106311>.
- Legitymizacja korporacji międzynarodowej*, Uniwersytet Warszawski, <https://legitimacy.wz.uw.edu.pl/cele-projektu/> [dostęp: 20.06.2024].
- Liu Y., Chen R., Zhou F., Zhang S., Wang J., *Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases*, „Sustainability”, 2021, t. 13, nr 23, 13492, <https://doi.org/10.3390/su132313492>.

- Łada M., *Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnia wyższą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 207–215.
- Łukasiński W., Lis W., *Samoocena dojrzałości technologicznej organizacji*, „E-mentor” 2023, nr 5 (102), s. 28–37, <https://doi.org/10.15219/em102.1639>.
- Masel M., *Spoleczna akceptacja koncepcji i metod zarządzania – studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 162, s. 112–125.
- Nowe rozporządzenie UE dot. surowców krytycznych – bazowe informacje i cele, zaproszenie na spotkanie informacyjne dot. projektów strategicznych oraz na konsultacje dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 29.04.2024, <https://www.gov.pl/web/klimat/nowe-rozporzadzenie-ue-dot-surowcow-krytycznych> [dostęp: 12.07.2024].
- Od 12.01.2023 Nowy wykaz produktów podwójnego zastosowania*, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, <https://pcbc.gov.pl/pl/wazne-informacje/12-01-2023-nowy-wykaz-produktow-podwojnego-zastosowania> [dostęp: 13.07.2024].
- Odważny F., *Metoda kształtowania odporności organizacji poprzez zarządzanie zasobami materialnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, 2022.
- Produkty podwójnego zastosowania. Co trzeba wiedzieć przed ich eksportem?*, PARP. Grupa PFR, 16.11.2021, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/75828:produkty-podwojnego-zastosowania-co-trzeba-wiedziec-przed-ich-eksportem> [dostęp: 12.07.2024].
- Przewodnik po ESG dla firm z sektora MŚP*, Łukasiewicz ITECH, Polskie Stowarzyszenie ESG, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2024, <https://itech.lukasiewicz.gov.pl/wp-content/uploads/2024/11/Przewodnik-ESG-dla-MSP.pdf> [dostęp: 25.11.2024].
- Spoleczna odpowiedzialność technologii*, red. P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
- Racek E., *Badanie potencjału odporności organizacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych na przykładzie odlewni żeliwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, 2022, <https://sin.put.poznan.pl/dissertations/details/d2997> [dostęp: 31.10.2024].
- Rada uzgadnia co do meritum wspólne zakupy gazu i mechanizm solidarnościowy*, Rada UE, Rada Europejska, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/11/24/further-measures-to-tackle-the-energy-crisis-council-agrees-on-joint-purchases-of-gas-and-a-solidarity-mechanism> [dostęp: 14.07.2024].
- Reeves M., Whitaker K., *A Guide to building a more resilient business*, „Harvard Business Review”, 2.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business> [dostęp: 17.02.2024].
- Rzegocki M.M., *Prężność organizacyjna jako kluczowy zasób dla odporności organizacji na kryzys. Czym jest i jak mierzyć prężność organizacyjną?*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2021.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Perspectives” 1991, t. 5, nr 2, s. 61–75.
- Stephenson A., *Benchmarking the resilience of organisations*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department at the University of Canterbury 2010, https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y [dostęp: 27.11.2024].
- Tasic J., Amir S., Tan J., Khader M., *A multilevel framework to enhance organizational resilience*, „Journal of Risk Research” 2019, s. 1–26, <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>.
- Vesey F., Hoseyni S.M., Cordiner J., *Development of an industrially applicable model for the qualitative resilience assessment of process systems at the early design stage*, „Journal of Loss Prevention in the Process Industries” 2023, t. 86, 105199, <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2023.105199>.

Wspólne zakupy leków w UE. Po szczepionkach czas na antybiotyki, 23.01.2023, Gazeta Prawna, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/zdrowie/artykuly/8642998,wspolne-zakupy-lekow-ue-szczepionki-antybiotyki.html> [dostęp: 14.07.2024].

Wzmacnianie europejskiej obronności: wspólne zakupy broni, Parlament Europejski, 11.05.2023, <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20230504STO84701/wzmacnianie-europejskiej-obronnosci-wspolne-zakupy-broni> [dostęp: 14.07.2024].

Interesariusze w modelu rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych

Streszczenie

Przydatność modeli rezyliencji organizacyjnej dostrzega się w sytuacjach różnego typu zagrożeń, jak wojny, pandemie, powodzie czy zagrożenia klimatyczne. Modele te były tworzone początkowo jako odpowiedź na zagrożenia o charakterze naturalnym (m.in. huragany). Wiąże się je ze zmianami klimatycznymi, w tym z globalnym ociepleniem powodowanym emisją dwutlenku węgla do atmosfery. W związku z tym narasta zainteresowanie dostępem do nośników i źródeł energii o niskiej emisyjności dwutlenku węgla. Oznacza to odchodzenie od paliw kopalnych w celu ograniczenia zagrożeń ekologiczno-energetycznych. Podejście to może być podstawą konstrukcji modeli rezyliencji organizacyjnej zapewniających akceptację społeczną (legitymizację) działań podmiotów gospodarczych w tym obszarze bezpieczeństwa. Budowa tych modeli wymaga uwzględnienia roli interesariuszy i ich synergii. Zaproponowano szersze ujęcie tego podejścia, wychodząc z modelu rezyliencji organizacyjnej Amy Stephenson.

Słowa kluczowe: model rezyliencji organizacyjnej, legitymizacja organizacji, interesariusze, zarządzanie bezpieczeństwem ekologiczno-energetycznym

Stakeholders in the model of organizational resiliency in the face of environmental and energy threats

Abstract

The usefulness of organizational resilience models is seen in situations of various types of threats such as wars, pandemics, floods or climate threats. These models were initially developed as a response to threats of a natural nature (such as hurricanes). They have been linked to climate change, including global warming caused by carbon dioxide emissions in the atmosphere. As a result, there is growing interest in accessing low-carbon energy carriers and sources. This means moving away from fossil fuels with a view to reducing environmental and energy threats. This approach can be the basis for the construction of models of organizational resilience, ensuring social acceptance (legitimacy) for the actions of business entities in this area of security. Construction of these models requires consideration of the role of stakeholders and their synergies. A broader take on this approach has been proposed, starting from Amy Stephenson's model of organizational resilience.

Keywords: organizational resilience model, organizational legitimacy, stakeholders, environmental-energy security management