

Artur Laska*

PRZYWÓDZTWO W BUDOWANIU REZYLIENCJI MIEJSKIEJ: OD WYMIARU ROZPROSZONEGO DO INDYWIDUALNEGO

Streszczenie

Współczesne, wielowymiarowe kryzysy uwydatniają potrzebę identyfikacji kluczowych czynników wpływających na rezyliencję miejską. Jednym z nich, rzadziej analizowanym, jest przywództwo, które dla organizacji politycznej stanowi element konstytutywny. Celem artykułu jest wypełnienie luki teoretycznej poprzez analizę pojęcia rezyliencji miejskiej, jej ewolucji oraz głównych wymiarów, a także wskazanie, jak specyfika współczesnych wyzwań redefiniuje modele i praktykę przywództwa. Na podstawie teorii złożoności, funkcjonalno-systemowej teorii miasta oraz analizy literatury autor dowodzi, że przywództwo jako czynnik rezyliencji wymaga nowego, szerszego ujęcia, obejmującego zarówno procesualne, jak i rozproszone zasoby, a także specyficzne kompetencje liderów miejskich. Artykuł stanowi podstawę do dalszych badań empirycznych i formułuje wstępne rekomendacje dla polityki miejskiej ukierunkowanej na budowanie rezyliencji.

Słowa kluczowe: polityka miejska, przywództwo, przywództwo rozproszone, rezyliencja miejska, bezpieczeństwo lokalne

Wstęp

Meliorystyczne założenia liberalnej metanarracji oraz atmosfera tzw. miejskiego odrodzenia, która nastąpiła po głębokim kryzysie miejskim z lat 70. i 80. XX wieku, w ostatnich dekadach uprawomocniły optymistyczne wizje rozwoju miasta. Sztandarowym tego przykładem stała się koncepcja *smart city* w swoich kolejnych wydaniach od 1.0 do 4.0. Jednak już na kilka lat przed pandemią COVID-19 w debacie nad polityką miejską coraz częściej pojawiał się paradygmat miejskiej rezyliencji (*urban resilience*) i koncepcja miasta rezyliентnego (*resilient city*). Wy-

* Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, e-mail: artur.laska@ukw.edu.pl, ORCID: 0000-0002-0046-8098.

buch pandemii, nasilające się zmiany ekologiczne i klimatyczne, procesy migracyjne oraz destabilizacja sytuacji geopolitycznej po wybuchu wojny w Ukrainie i zaostrzeniu konfliktu na Bliskim Wschodzie tylko utwierdziły przekonanie, że rezyliencja powinna stać się kluczowym kierunkiem rozwoju miast.

Zarysowany proces wskazuje na pilną potrzebę identyfikacji czynników, które istotnie wpływają na stopień osiągania docelowego modelu rezyliencji. O ile w literaturze przedmiotu często analizuje się odpowiednie procedury i nowoczesną infrastrukturę krytyczną, to rzadziej uwzględnia się czynnik społeczny. W tym kontekście szczególnie widoczny jest deficyt analiz dotyczących wymiaru przywództwa, mimo że twórcy wskaźników rezyliencji miejskiej od początku podkreślali jego znaczenie. W przypadku organizacji politycznych, jakimi są również miasta, przywództwo odgrywa bowiem zasadniczą rolę w budowaniu odporności.

Celem niniejszego artykułu jest zaproponowanie teoretycznej perspektywy dla przyszłych badań empirycznych oraz sformułowanie wstępnych rekomendacji, uzasadnionych przyjętą metodologią analizy. Autor zamierza odpowiedzieć na następujące pytania: jak należy rozumieć pojęcie rezyliencji, uwzględniając perspektywę ewolucji jego znaczenia w ostatnich latach? Jakie są obecnie zasadnicze wymiary rezyliencji miejskiej? Jakie cechy współczesnego świata narzucają specyficzne wymagania miastom i ich decydentom? I w końcu – jaki ma to wpływ na postulowane modele i praktykę przywództwa, zwłaszcza w kontekście wyzwań związanych z rezyliencją? W ten sposób zweryfikowane zostanie założenie, że przywództwo jako czynnik rezyliencji miejskiej wymaga szerszego, niż tylko indywidualnego, ujęcia i ujawnia się w ramach sieci rozproszonych relacji między podmiotami różnych sektorów miejskich.

Realizacja wyznaczonych celów opierać się będzie na metodologii zakorzenionej w odpowiednim fundamencie teoretycznym, obejmującym teorię złożoności w powiązaniu z systemowo-funkcjonalną koncepcją miasta¹, w szczególności w ujęciu Aleksandra Wallisa. Miasto zostanie potraktowane jako złożony, wielowymiarowy system, składający się z co najmniej „dwóch organicznie powiązanych na zasadzie sprzężeń

¹ J.J. Parysek, *Miasto w ujęciu systemowym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2015, nr 77(1), s. 27–53; W. Maik, *Nowe ujęcia i koncepcje badawcze w studiach nad współczesnym miastem* [w:] *Miasto – region – gospodarka w badaniach geograficznych. W stulecie urodzin Profesora Ludwika Straszewicza*, red. T. Marszał, Łódź 2016; R. Czachor, *Teoria systemowo-funkcjonalna a badania i zarządzanie społecznościami lokalnymi*, „Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne”, 2017, nr 1, s. 17–35.

zwrotnych, lecz autonomicznych podsystemów – urbanistycznego i społecznego”². Taka perspektywa uwypukli znaczenie zachodzących w tym układzie procesów, których permanentność, a przede wszystkim wzajemne powiązanie i natężenie stanowią często źródło problemów i zagrożeń³. Na podstawie tych założeń oraz poprzez powiązanie strategii nomologiczno-dedukcyjnej z interpretacją humanistyczną autor wykorzysta analizę pojęciową, abstrakcję izolującą, porównania oraz przedstawi wyniki przeglądu reprezentatywnej literatury przedmiotu. W efekcie tak skonstruowanego procesu badawczego zaproponuje ujęcie, którego operacjonalizacja empiryczna powinna pozwolić na istotne poszerzenie wiedzy o przywódczej determinacji współczesnej rezyliencji miejskiej.

Pojęcie rezyliencji

Analiza etymologiczna słowa rezyliencja pozwala na dość precyzyjne uchwycenie jego znaczenia. Otóż wywodzi się ono od łacińskiego czasownika *salire* (sprężynować, powstać) i *resilio/resilire* (odskakiwać, powracać do poprzedniego stanu)⁴. W fizyce pojęcie to oznacza własność fizyczną ciała stałego, które ulega zniekształceniu poprzez oddziaływanie siły zewnętrznej. Jeżeli po ustaniu działania takiej siły ciało wraca do swojej pierwotnej postaci, to możemy wówczas powiedzieć, że jest sprężyste, czyli rezylienne. Warto dodać, że żadne ciało nie jest idealnie sprężyste. Siły powodujące odkształcenie mogą być na tyle duże, że granica sprężystości zostanie przekroczona i powstaje wówczas trwałe odkształcenie. Nie powinien więc dziwić fakt, że pierwsza definicja analizowanego pojęcia, znajdująca się w *Encyklopedii Britannica* (1824), określała rezyliencję jako „zdolność naprężonego ciała do odzyskania swojego rozmiaru i kształtu po deformacji spowodowanej zwłaszcza przez naprężenie ściskające” oraz „zdolność do wyleczenia lub łatwego dostosowania się do nieszczęścia lub zmiany”. W ogólnym i podstawowym znaczeniu także dzisiaj pojęcie to definiuje się najprościej jako „powrót do stanu pierwotnego”⁵.

² Zob. szerzej: A. Wallis, *Socjologia przestrzeni*, Warszawa 1990.

³ A. Galderisi, *Urban resilience: A framework for empowering cities in face of heterogeneous risk factors*, „A/Z ITU Journal of the Faculty of Architecture”, 2014, nr 11(1), s. 36–58.

⁴ R.J.T. Klein, R.J. Nicholls, F. Thomalla, *Resilience to natural hazards: How useful is this concept?*, „Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards”, 2003, nr 5(1–2), s. 35.

⁵ G. Masik, *Koncepcja odporności: definicje, interpretacje, podejścia badawcze oraz szkoły myśli*, „Przegląd Geograficzny”, 2022, nr 94 (3), s. 279–305.

Równie często analizowana koncepcja przyjmuje jednak bardziej złożony i wysublimowany charakter. Jej integralne ujęcie ma swoje korzenie w ekologii, gdzie ujęcie rezyliencji spopularyzowane zostało przez Crawforda Stanleya Hollinga na początku lat 70. XX w.⁶ Badacz ten wyróżnił dwa podobne do siebie zjawiska występujące w przyrodzie:

- 1) stabilność systemu – przejawiającą się zdolnością powrotu do równowagi po chwilowym zakłóceniu oraz
- 2) rezyliencję systemu – przejawiającą się zdolnością do absorpcji zmian i zakłóceń przy utrzymaniu struktury, tożsamości oraz funkcji systemu.

W późniejszym czasie rozumienie rezyliencji poszerzono o reorganizację, będącą efektem pojawienia się szoku, czyli tzw. pozytywne odbicie (*bounce forward*), polegające nie tylko na powrocie do stanu sprzed kryzysu (*bounce back*), ale na pozytywnej zmianie systemowej. Oprócz adaptacji uwypuklono także efekt uczenia się na bazie doświadczenia.

Zarysowana koncepcja okazała się atrakcyjnym sposobem myślenia o tym, jak reagują i jak powinny reagować złożone obiekty, w tym przede wszystkim systemy. W efekcie zyskała zainteresowanie przedstawicieli innych dyscyplin naukowych, takich jak medycyna, psychologia czy informatyka. Rezyliencję jako „odporność” zaadoptowano także do psychologii, gdzie stała się metaforą opisującą zdolność przeżycia traumy z wczesnego okresu życia i osiągnięcia pozytywnych wyników życiowych pomimo przeciwności losu⁷. Ujęcie takie okazało się także podstawą dla koncepcji rezyliencji społeczności w literaturze dotyczącej zarządzania katastrofami⁸.

Spółeczne rozumienie rezyliencji szybko ewaluowało i zyskiwało na popularności⁹. Z czasem przyjęło postać tzw. odporności ewolucyjnej (adaptacyjnej). W przeciwieństwie do inżynieryjnej, opierającej się na

⁶ C.S. Holling, *Resilience and stability of ecological systems*, „Annual Review of Ecology and Systematics”, 1973, nr 4, s. 1–23.

⁷ G.A. Bonanno, *Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?*, „American Psychologist”, 2004, nr 59(1), s. 20–28; L.D. Butler, L.A. Morland, G.A. Leskin, *Psychological resilience in the face of terrorism* [w:] *Psychology of terrorism*, red. B. Bongar [i in.], Oxford 2007 s. 400–417; M. Rutter, *Resilience: Some conceptual considerations*, „Journal of Adolescent Health”, 1993, nr 14(8), s. 626–631.

⁸ F. Berkes, H. Ross, *Panarchy and community resilience: Sustainability science and policy implications*, „Environmental Science & Policy”, 2016, nr 61, s. 185–193; F.H. Norris [i in.], *Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness*, „American Journal of Community Psychology”, 2008, nr 41(1–2), s. 127–150.

⁹ P.A. Hall, M. Lamont, *Social Resilience in the Neoliberal Era*, Cambridge 2013, s. 3.

dążeniu do równowagi jednego stanu (*single-state equilibrium*), a także ekologicznej, uwzględniającej równowagę wielu stanów (*multiple-state equilibrium*), zakłada ona dynamiczny brak równowagi (*dynamic non-equilibrium*). Podejście takie nawiązuje do złożonych systemów adaptacyjnych. Wskazuje się tu, że choć systemy tego typu nie osiągają równowagi na dłuższy czas, to potrafią ewoluować i zmieniać swoją strukturę, a więc adaptować się do nowych uwarunkowań zewnętrznych na skutek właściwości ich elementów oraz odpowiednich interakcji między nimi¹⁰. Koncepcja ta wpisuje się w dominujący od lat paradygmat rozwoju, którego nieodłącznymi atrybutami są zmiana i mobilność. Istotna jest tu wizja zdolności adaptacyjnej, która poszerza rozumienie samej adaptacji i zakłada prymat transformacji nad stabilizacją, odnosząc się do długoterminowej zdolności systemu społecznego do zmian jakościowych, czy też zmiany ścieżek rozwoju, sposobów rozwoju lub zmian systemowych instytucji¹¹.

Rezyliencja miejska

Odnosząc poczynione ustalenia do miast, zasadne staje się wysunięcie zasadniczych na tej płaszczyźnie pytań: co w takim razie oznacza dzisiaj rezyliencja miejska i na co miasto ma być odporne? Częściowej odpowiedzi dostarczyć tu mogą definicje *urban resilience* wypracowane przez instytucje międzynarodowe.

¹⁰ S. Davoudi [i in.], *Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? „Reframing” Resilience: Challenges for Planning Theory and Practice Interacting Traps: Resilience Assessment of a Pasture Management System in Northern Afghanistan Urban Resilience: What Does it Mean in Planning Practice? Resilience as a Useful Concept for Climate Change Adaptation? The Politics of Resilience for Planning: A Cautionary Note*, „Planning Theory & Practice”, 2012, nr 13(2), s. 299–333; J. Simmie, R. Martin, *The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 2009, nr 3(1), s. 27–43; L. Dolega, D. Celińska-Janowicz, *Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 2015, nr 2(60), s. 8–31; D. Diodato, A. Weterings, *Putting adaptive resilience to work: measuring regional re-orientation using a matching model* [w:] *Handbook on Regional Economic Resilience*, red. G. Bristow, A. Healy, Cheltenham 2020, s. 171–189. R. Boschma, *Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience*, „Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association”, 2015, nr 49, s. 733–751.

¹¹ A. Pike, S. Dawley, J. Tomaney, *Resilience, Adaptation and Adaptability*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 2010, nr 3, s. 59–70; R. Boschma, *op.cit.*, s. 733–751; X. Hu, R. Hassink, *Exploring adaptation and adaptability in uneven economic resilience: a tale of two Chinese mining regions*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 2017, nr 10(3), s. 527–541.

Program Narodów Zjednoczonych ds. Osiedli Ludzkich (UN Habitat) rezyliencję miejską rozumie jako mierzalną zdolność każdego systemu miejskiego wraz z jego mieszkańcami do utrzymania ciągłości pomimo wszelkiego rodzaju wstrząsów i napięć, przy jednoczesnym pozytywnym adaptowaniu się i transformowaniu w kierunku zrównoważonego rozwoju (UN Habitat, 2018). Z kolei Bank Światowy wraz z Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR) wskazują, że jest to zdolność miast, regionów i krajów do rozumienia i redukcji swojej podatności (*vulnerability*) na klęski żywiołowe i katastrofy wynikające ze zmian klimatu¹².

Jedną z bardziej popularnych definicji jest zaproponowana w 2014 r. przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Wskazuje się tu, że rezyliencja miejska to szeroki koncept, koncentrujący się na zdolności do opierania się niekorzystnym wstrząsom i odbudowy po nich oraz odbicia się, wyjścia z nich silniejszym niż wcześniej, a także do wyciągania nauki z doświadczenia¹³. Kilka lat później OECD doprecyzowała, że jest to „trwała zdolność miast do opierania się, adaptacji transformacji i przygotowania na wstrząsy i napięcia – niezależnie od tego czy mają one podłoże środowiskowe, społeczne, instytucjonalne czy ekonomiczne – w celu utrzymania funkcji miasta i poprawy jego zdolności odpowiadania na przyszłe niekorzystne zdarzenia”. Na podstawie takiego właśnie rozumienia odporności wspomniana organizacja wypracowała metodykę jej mierzenia¹⁴.

Jak widać z przytoczonych już definicji, szczególnie istotną wartością, jaką analizowana koncepcja wnosi do planowania rozwoju miejskiego, jest zmiana perspektywy, z której jest on rozważany. Odporność kładzie bowiem nacisk na to, jak system zmienia się w wymiarze czasu i przestrzeni w sytuacji zagrożeń¹⁵. Perspektywa taka pozwala na uruchomienie mechanizmów, które redukują wrażliwość na negatywne czynniki oraz umożliwiają adaptację do nowych warunków. Rozumiana w ten sposób rezyliencja nie jest więc dodatkową cechą/zdolnością niezależną od innych, ale współzależnym, dynamicznym sposobem reagowania miasta, wynikającym z wielu jego własności pochodzących z różnych obszarów. Umożliwiać ma to rozwiązywanie problemów w sposób,

¹² *City Resilience Program*, GFDRR, <https://www.gfdrr.org/en/crp/>, (1.07.2024).

¹³ *Guidelines for Resilience Systems Analysis: How to Analyse Risk and Build a Roadmap to Resilience*, OECD Publishing 2014.

¹⁴ L. Figueiredo, T. Honiden, A. Schumann, *Indicators for Resilient Cities*, „OECD Regional Development Working Papers”, 2018, nr 2.

¹⁵ U. Pisano, *Resilience and sustainable development: theory of resilience, systems thinking and adaptive governance*, ESDN Quarterly Report, 2012, <http://www.sd-network.eu>, s. 10 (1.07.2024).

który nie tylko zapewnia powrót do codzienności po kryzysie, ale także zrównoważony rozwój¹⁶. Bardziej obrazowo można więc stwierdzić, że wysoki poziom rezyliencji miejskiej ma działanie zbliżone do trampoliny: z jednej strony amortyzuje uderzenie, a z drugiej pomaga wybić się na wyższy poziom. Wspomniany rozwój ujawnia się tu w postaci ograniczenia podatności miasta na kolejne kryzysy, ale także w spłyceńiu głębokości oraz czasu ich trwania.

Uwzględniając powyższe, należy stwierdzić, że rezyliencja miejska jest dzisiaj nie tylko modą intelektualną, ale coraz powszechniej oczekiwanym celem zarządzania miastami. W praktyce oznacza to konieczność jej pomiaru oraz wdrożenia w procedury stosowane przez administrację lokalną. Kompleksowe wskaźniki odporności miejskiej zaproponowały OECD oraz Fundacja Rockefellera wraz z firmą Arup. W tym drugim przypadku efektem pięciu lat badań i testów stał się *City Resilience Index*, obejmujący 52 wskaźniki, na podstawie których określa się stopień odporności miasta w czterech obszarach tj. (1) zdrowia i samopoczucia (*wellbeing*), (2) gospodarki i społeczeństwa, (3) infrastruktury i ekosystemów oraz (4) przywództwa i strategii¹⁷. Więcej, bo aż 68 wskaźników (*Indicators for Resilient Cities*), zaproponowała OECD, dzieląc je na cztery wymiary: (1) gospodarczy, (2) społeczny, (3) środowiskowy i (4) zarządzania¹⁸. Stanowi to grupę bazową, z której miasto może wybrać sobie odpowiednie miary i – ustalając indywidualne wartości docelowe – zmierzyć konkretne zdolności, takie jak elastyczność, kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań, krzepkość czy poziom zintegrowania (np. infrastruktury i zasobów). Podejście takie jest uzasadnione, gdyż rezyliencja nie jest jakąś dodatkową cechą czy zdolnością niezależną od innych, ale raczej współzależnym sposobem reagowania miasta, wynikającym z wielu jego własności pochodzących z różnych obszarów. Stworzenie odpowiedniej strategii wymaga uwzględnienia kontekstu danego miasta, na który wpływają różne poziomy zagrożień czy odmienne uwarunkowania demograficzne. Ujawniające się tu determinanty są całkowicie nieporównywalne i z tego względu odporności nie należy traktować również jako pola rywalizacji między miastami. Rezyliencja nie może być także precyzyjnie zmierzona, a jedynie niedoskonale przewidywana. Jej samej z reguły nie można też zaobserwować. W efekcie miasta, które regularnie doświadczają mniejszych wstrząsów i skutecznie na nie reagują, postrzegane będą jako rezylienne, gdyż zakłócenia w systemie będą tu

¹⁶ *City Resilience Profiling Tool*, UN Habitat, 2018, <https://unhabitat.org> (1.07.2024).

¹⁷ *City Resilience Framework – 2024 edition*, Resilient Cities Network, <https://resilientcitiesnetwork.org> (1.12.2024).

¹⁸ L. Figueiredo, T. Honiden, A. Schumann, *op.cit.*

niedostrzegalne. Rzeczywista skala ich odporności ujawni się jednak dopiero podczas poważnego szoku, który wymagać będzie faktycznej absorpcji fali kryzysu, a następnie przystosowania się i transformacji. Sam pomiar i ewentualne wnioski dla administracji dokonywane są tu *post factum*, tzn., aby móc stwierdzić, jak miasto dany wstrząs zaabsorbowało, jak się do niego dostosowało i w jaki sposób odbudowało, to najpierw kryzys ten musi w ogóle wystąpić.

Rezyliencja jest zestawem cech i własności pozostających we wzajemnej współzależności, dlatego najskuteczniejszym i najbardziej adekwatnym podejściem włączenia jej do zarządzania miastem jest podejście systemowe. Wielość oraz specyfika ujawniających się tu determinant nakazuje postrzeganie miasta jako systemu-sieci, czyli organizmu stanowiącego równie złożony system adaptacyjny (*complex adaptive system*). Takie holistyczne spojrzenie jest wyróżnikiem inteligentnego i integralnego zarządzania, uwzględniającego wspomniany zespół czynników indywidualnych, które wzajemnie na siebie wpływają, ale nie są całkowicie przewidywalne. Występuje tu duża dynamika i wiele trudnych do wykrycia zależności oraz nieliniowych reakcji, a często brakuje wręcz wyraźnie zauważalnego efektu przyczynowo-skutkowego. Nie wszyscy jednak decydenci miejscy to rozumieją i swoją organizację nadal postrzegają silosowo, jako system mechaniczny, co we współczesnym świecie niesie ze sobą opłakane konsekwencje. Warto więc zwrócić uwagę, że interpretacje rezyliencji miejskiej uwydatniają potrzebę wzmacniania świadomości o potencjalnych zagrożeniach, kryzysach oraz wstrząsach, które mogą dotknąć mieszczan. I choć konieczne jest tu uwzględnianie tych potencjalnych wydarzeń w dokumentach planistycznych i strategicznych – tak, aby nie były zaskoczeniem i nie uaktywniły kolejnych kryzysów, to do utrwalenia odporności będzie to niewystarczające. Równie ważne staje się bowiem zrozumienie specyfiki procesów, z jakimi miasto dziś się konfrontuje¹⁹.

Dynamika złożoności w świecie VUCA/BANI

Ujęcie rezyliencji jako ewolucyjnej właściwości systemów złożonych, w tym także miast, stanowić może przejaw praktycznego zastosowania teorii złożoności. Warto więc zastanowić się, co to znaczy – funkcjonować w jej warunkach? W tym kontekście od ponad 30 lat świat charakteryzowany jest za pomocą akronimu VUCA. Pojęcie to narodziło

¹⁹ Por. M. Shimizu, A.L. Clark, *Nexus of Resilience and Public Policy in a Modern Risk Society*, Singapore 2019, s. 8.

się w latach 90. w środowisku wojskowym U.S. Army War College na określenie sytuacji, która powstała po zakończeniu zimnej wojny. Utworzone zostało od pierwszych liter słów opisujących specyfikę sytuacji decyzyjnej, charakteryzującej się:

– V – *volatility* – zmiennością, ulotnością, co oznacza, że nic tu nie jest do końca pewne, a w zasadzie pewność można mieć co najwyżej do tego, że pojawią się nieoczekiwane zjawiska o silnym wpływie na otoczenie, tzw. czarne łabędzie, i z tego względu długoterminowe plany szybko ulegają dezaktualizacji;

– U – *uncertainty* – niepewnością, co oznacza, że przyszłość jest nieprzewidywalna, trudno o niej wnioskować na podstawie doświadczeń i dotychczasowych reguł, w efekcie nikt nie może być pewien tego, co się wydarzy i jak na to zareaguje, a niepewność taka zaburza poczucie kontroli;

– C – *complexity* – złożonością, co oznacza, że nic nie jest tak proste, jak się wydaje, występują tu bowiem różne przyczyny danego wydarzenia, które – podobnie jak efekty – są niejasne oraz często niedefiniowalne; w efekcie samo działanie przynosi skrajnie różne skutki w krótkim i długim okresie albo skutki są zupełnie odmienne od skutków odczuwanych w innej części organizacji;

– A – *ambiguity* – niejednoznacznością, co oznacza, że niewiadome jest to, co wiadome być powinno, czyli np. to, czy sprawy potoczą się dobrze, czy źle, i w którym kierunku się potoczą; ujawniają się wręcz „nieznane niewiadome” mogące przyjąć wiele różnorodnych znaczeń, wobec których brakuje wcześniejszych doświadczeń²⁰.

Składowe VUCA dobrze opisują doświadczenia współczesnych organizacji, w tym także miast. Pojęcie to jednak ewaluje i na skutek zmian społecznych, środowiskowych i ekonomicznych w ostatnich latach pojawiła się nie tyle konkurencyjna, co precyzyjniejsza narracja określana mianem BANI²¹. Punktem wyjścia jest tu złożoność i niepewność dzisiejszego świata VUCA, a dodatkowo koncepcja ta w większym stopniu zorientowana jest na przyszłość. Zbudowana jest na przejmującym poczuciu chaosu, niepokoju oraz nieustannej potrzebie zrozumienia i określenia swojego „ja”. W porównaniu do koncepcji VUCA podkreśla, że to, co kiedyś było niestabilne, przestało być wiarygodne, a ludzie nie tyle są niepewni, co niespokojni. To z kolei, co kiedyś jawiło im się

²⁰ O. Mack, A. Khare, *Perspectives on a VUCA World* [w:] *Managing in a VUCA World*, red. O. Mack [i in.], Heidelberg 2016, s. 3–19; A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*, Gliwice 2021, s. 15–18.

²¹ J. Cascio, *Facing the Age of Chaos*, Medium, 2020, <https://medium.com> (1.10.2024).

jako wieloznaczne, dziś jest już całkowicie niezrozumiałe. Akronim BANI odnosi się więc do świata:

– B – *brittle* – kruchego, co dotyczy przede wszystkim współzależnych systemów politycznych, gospodarki, środowiska i systemów energetycznych. Uszczerbek jednego komponentu powoduje tu dalsze zaburzenia i nierzadko katastrofalne skutki, a to dlatego, że złożona sieć działa na zasadzie efektu domina. Kruchość to także brak skutecznych rozwiązań nadchodzących wyzwań i awarii;

– A – *anxious* – niespokojnego, gdyż nadmiar bodźców i czynników sprawia, że każdego dnia zmniejsza się poczucie bezpieczeństwa. Szczególną rolę odgrywa tu przytłaczająca ilość danych i docierających do ludzi informacji, które obciążają procesy poznawcze, a ich sortowanie i organizowanie, a tym samym racjonalne w ich kontekście decydowanie jest niezwykle trudne. Wzmaga to niepokój w niemalże każdej strefie życia, co doprowadza do poczucia braku sprawczości, bezradności i wyczerpania;

– N – *non-linear* – nieliniowego, a więc takiego, w którym zaburzona jest logika łańcucha przyczynowo-skutkowego. Często nawet niewielkie i pozornie nieznaczące decyzje pociągają za sobą falę szerokich, nierzadko globalnych (pozytywnych i negatywnych) skutków. Brak wspomnianej logiki i nieprzewidywalność wzbudzą niepokój i niezrozumienie, które doprowadzają do poznawczego dysonansu i chaosu;

– I – *incomprehensible* – niezrozumiałego, co stanowi efekt wcześniej wskazanych cech. W efekcie coraz trudniej argumentować i logicznie uzasadniać działania, a wiele rzeczy i wydarzeń traci wręcz sens. Brakuje tu uporządkowanych schematów i zasobów, gdyż zdolność rozumienia świata pozostaje bez zmian niewielka, a posiadanie większej ilości informacji i danych nic tu nie zmienia²².

Zarówno perspektywa BANI, jak i VUCA to ramy kategoryzowania oraz pola do dyskusji i analizowania współczesnego świata. Wskazują na specyfikę procesów, z jakimi przychodzi się konfrontować współczesnym miastom, a tym samym opisują wyzwania, z którymi mierzą się decydenci budujący potencjał odporności miejskiej w warunkach złożoności. Aby im sprostać, konieczne staje się wdrożenie określonych rozwiązań, dzięki którym życie będzie nie tylko łatwiejsze i mniej chaotyczne, ale przede wszystkim bezpieczniejsze. Tutaj pojawia się potrzeba konceptualizacji przywództwa adekwatnego do wspomnianej charakterystyki determinant oddających specyfikę dzisiejszych czasów.

²² *From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare* [online]. *MJV Technology and Innovation*, MJV Team, 2021, <https://www.mjvinnovation.com> (1.07.2024).

Znaczenie i uwarunkowania rozproszonego przywództwa miejskiego

Perspektywa sprawcza (*agency perspective*) jest stosunkowo nowym podejściem do badania adaptacyjności organizacji politycznych. Uwydatnia rolę, jaką pełnią liderzy, i wskazuje, że to właśnie przywództwo stanowi jeden z zasadniczych procesów w budowaniu rezyliencji²³. Wynika to przede wszystkim z wdrażania działań o charakterze strategicznym oraz pierwszorzędnej roli liderów w okresie kryzysów. Istotne znaczenie dla przezwyciężenia pierwszych symptomów szoku przypada bowiem aktorom mającym długoterminowe wizje i zdolności do przewidywania różnorodnych ryzyk oraz napięć²⁴. To od nich właśnie w dużym stopniu zależy przewidywanie i reagowanie na zmiany, a także prowadzenie polityki antycypacyjnej²⁵. Zapobieganie kryzysom oraz łagodzenie ich skutków warunkuje szybszy powrót systemu do rozwoju, a zatem sprzyja budowaniu jego odporności²⁶. Liderzy lokalnej sfery publicznej pełnią szczególnie ważną rolę, gdyż to właśnie oni najlepiej znają lokalny układ społeczno-polityczny oraz specyfikę danego obszaru i jego potencjał. Dysponują nie tylko dostępem do informacji, ale często także instrumentami polityki publicznej niezbędnymi do oceny podatności wspólnoty na zagrożenia oraz możliwościami przeciwdziałania im.

Skuteczność w budowaniu odporności miejskiej w perspektywie uwarunkowań VUCA/BANI wymaga jednak adekwatnych metod zarządzania i rządzenia. Niezbędna staje się tu szersza perspektywa przywództwa jako procesu politycznego, rozproszonego w ramach interakcji między wieloma aktorami. Staje się ono już nie tylko (choć także) aktem indywidualnym, ale wyłania się ze złożonych relacji, co pozwala skorzystać z drzemiącego w układzie sieciowym potencjału. Warto bowiem jednoznacznie podkreślić, że w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu kilka czy nawet kilkanaście osób nie jest w stanie kontrolować i koordynować wszystkich aspektów funkcjonowania miasta. Istota przywództwa rozproszonego polega zaś na rozciągnięciu władzy politycznej – jej dy-

²³ G. Bristow, A. Healy, *Regional resilience: an agency perspective*, „Regional Studies”, 2014, nr 48(5), s. 923–925; G. Masik, *An agency perspective of resilience: the case of Pomorskie region*, „European Planning Studies”, 2018, nr 26(5), s. 1060–1063.

²⁴ A. Pawłowska, A. Kołomycew, *Public Management in the Polycentric Environment – A (Not) New Research Perspective*, „International Journal of Contemporary Management”, 2016, vol. 15, nr 2, s. 11.

²⁵ G. Bristow, A. Healy, *op.cit.*, s. 923–935.

²⁶ P.A.G. van Bergeijk, S. Brakman, C. van Marrewijk, *Heterogeneous economic resilience and the great recession's world trade collapse*, „Papers in Regional Science”, 2017, nr 96(1), s. 3–12.

fuzji w relacjach decydentów z pozostałymi aktorami sceny publicznej. Przywództwo takie przestaje być związane z formalną pozycją w strukturach władzy i z reguły przenika przez jej funkcje, szczeble oraz granice.

Dla lepszego uświadomienia sobie znaczenia takiego podejścia warto spojrzeć na przyrodę i potencjał rezyliencji naturalnych ekosystemów. To właśnie tutaj ujawnia się wiedza i inspiracja dla kształtowania wytrzymałych systemów miejskich. Procesy zachodzące w naturalnych siedliskach odbywają się zgodnie z rytmem przyrody, występuje w nich większa bioróżnorodność, absorpcja zasobów oraz regeneracja w przypadku zaistnienia zniszczenia. Fundamentem jest tu różnorodność, cyrkularność oraz regeneracja. Dla porównania warto zestawić ze sobą antropogeniczne monokultury leśne z lasem, który nie jest poddawany ingerencji człowieka. Podczas naturalnych klęsk żywiołowych czy inwazji szkodników pierwszy z nich zostaje doszczętnie przetrzebiony, a siedliska zwierząt i roślin zostają utracone. Naturalna regeneracja wymaga tu dłuższego czasu niż w przypadku naturalnych ekosystemów leśnych. Te ostatnie bowiem zdecydowanie lepiej radzą sobie z różnego rodzaju anomaliami i szybciej się odtwarzają, stanowiąc rezerwuary zasobów oraz habitat dla większej ilości gatunków fauny i flory. Dlatego też rozwiązania zaczerpnięte z przyrody stanowić mogą inspirację do działań podejmowanych w organizmach miejskich, tak aby funkcjonowały i odradzały się podobnie do naturalnych ekosystemów.

Tradycyjne badania przywództwa skupiają się na działaniach i zachowaniach węzłów w sieci. Uwzględniając jednak poczynione już uwagi, należy podkreślić, że nowocześniejsze podejście koncentruje się także na relacjach, które wyłaniają się w interaktywnych przestrzeniach między ludźmi i ideami. Same w sobie mogą być one źródłem działania i siły w systemie. Nie tyle chodzi tu jednak o to, aby ignorować wpływ samych jednostek, ale raczej osadzić je w szerszych ramach²⁷. W tej perspektywie przywództwo staje się wzorcem społecznego organizowania wśród autonomicznych i heterogenicznych jednostek, które tworzą system działania²⁸.

Takie ekosystemowe spojrzenie na przywództwo oznacza więc uwzględnienie jego rozproszenia, które ujawnia się w dwóch szerokich kontekstach: 1) działań pojedynczych liderów, co przyczynia się do eks-

²⁷ P. Gronn, *Distributed Leadership as a Unit of Analysis*, „The Leadership Quarterly”, 2002, nr 13, s. 423–451.

²⁸ M. Uhl-Bien, R. Marion, *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model*, „The Leadership Quarterly”, 2009, nr 20(4), s. 631–650; *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*, red. M. Uhl-Bien, S. M. Ospina, Charlotte 2012.

presji przywództwa będącego niejako sumą, a nawet synergia tych działań i 2) działań skoordynowanych, gdzie przywództwo wyraża się bardziej holistycznie. Zarówno w spontanicznej, jak i programowanej współpracy przyjmuje postać interakcji wielu liderów – aktorzy polityczni reagują tu na nowe sytuacje, a czyniąc to, starają się skoordynować działania w celu osiągnięcia wspólnego celu²⁹. W takich relacjach roboczych rozwinać się mogą zdolności do kolektywnego działania i podejmowania decyzji oraz politycznej improwizacji³⁰. Z kolei ramy instytucjonalne tworzą zaplanowane struktury organizacyjne, łączące i koordynujące rozproszone aktywności jednostek.

Perspektywa ta nie neguje istotnej roli liderów strategicznych ani nie sugeruje, że w sieci przywództwa każdy staje się lub powinien być liderem, a przywództwo przyjmuje zawsze formę współpracy³¹. Choć jej przyjęcie wydaje się dzisiaj warunkiem koniecznym, to na pewno niewystarczającym do podolania wyzwaniom świata VUCA/BANI. Samo rozproszenie zakłada bowiem różnorodne konfiguracje przywództwa w ramach sieci miejskiej i tylko niektóre z nich mogą sprzyjać dziś rezyliencji.

W kontekście teorii złożoności wyróżnić można pięć wymogów funkcjonalnych przywództwa w adaptacyjnych systemach politycznych³², a więc także w miastach. Muszą one zostać spełnione, aby złożony system mógł się utrzymać³³. Pierwszy z nich polega na budowaniu społeczności i wspólnoty politycznej. Jest wręcz kwestią fundamentalną, aby sieć przywództwa wspierała pomnażanie kapitału społecznego, kultury zaufania, przynależności i tożsamości zbiorowej. Są to zasoby o pierwszorzędym znaczeniu dla budowania skutecznego przywództwa i konfrontowania się z wyzwaniami odporności oraz rozwoju miejskiego. Drugi z wymogów sprowadza się do gromadzenia informacji m.in. o procesach i relacjach miejskich, w tym o dynamice procesów politycznych i społecznych w mieście, również o nastrojach społecznych. Chodzi tu więc o monitorowanie i rejestrowanie sygnałów istotnych dla rozpro-

²⁹ J. Spillane, R. Halverson, J. Diamond, *Investigating school leadership practice: A distributed perspective*, „Educational Researcher”, 2001, nr 30, s. 25–26.

³⁰ D. Vera, M. Crossan, *Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations*, „Organization Studies”, 2004, nr 25(5), s. 727–749; K. Boersma [i in.], *A port in a storm: Spontaneous volunteering and grassroots movements in Amsterdam. A resilient approach to the (European) refugee crisis*, „Social Policy and Administration”, 2018, nr 53(5), s. 737.

³¹ J. Spillane, J. Diamond, *Distributed leadership in practice*, New York 2007, s. 149–152.

³² J.K. Hazy, M. Uhl-Bien, *Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes*, „Leadership”, 2013, nr 11(1), 79–104.

³³ Por. A. Pawłowska, A. Kołomycew, *op.cit.*, s. 16.

szego ekosystemu miejskiego³⁴, ale także o prowadzenie uważnego dialogu w mieście. Korzystanie z inteligencji zbiorowej i ukrytej społecznie wiedzy stanowić może o znaczącym wzmacnianiu odporności miejskiej. Jednak nie tylko generowanie i gromadzenie informacji jest tu istotne. Ważne, aby w ramach relacji przywództwa miejskiego informacje te były skutecznie wykorzystywane, co oznacza kolejny – trzeci – wymóg funkcjonalny. W praktyce realizowany jest on poprzez zdolność definiowania i prowadzenia spójnej strategii politycznej oraz celowe dążenie do jej implementacji. Podstawą tak nieprzypadkowej dynamiki stają się właśnie zebrane informacje oraz świadome interakcje ze środowiskiem, które wysyła sygnały³⁵. Generatywność przywództwa to kolejny wymóg funkcjonalny. Odbywa się poprzez emergentne wytwarzanie innowacyjnych praktyk i właściwości systemu politycznego, co nadaje mu nie tylko sterownej dynamiki, ale także uprzedza wyzwania przyszłości. Istotne jest tutaj utrzymanie poczucia autonomii poszczególnych węzłów w sieci miejskiej oraz kultury eksperymentowania i przyzwolenia na kontrolowane błędy³⁶. Stwarza to dodatkowe impulsy rozwoju przedsiębiorczości, ale i oddolnych inicjatyw publicznych ukierunkowanych na rozwiązywanie zarówno bieżących, jak i przewidywanych problemów. Ma to zasadnicze znaczenie dla wzmacniania rezyliencji miejskiej. Ostatni z wymogów sprowadza się do sprawnego zarządzania (administrowania) sferą publiczną, co powinno oznaczać między innymi instytucjonalizację zachowań i wiedzy, tworzenie zasad/procedur, wyznaczanie zadań, planów i projektów oraz wykorzystywanie zasobów. Usieciowione w ten sposób administrowanie poprzez działanie na rzecz zwiększania przewidywalności, spójności i stabilności zwiększać powinno zasoby miejskiej odporności.

Realizacja wspomnianych pięciu wymogów zwiększa poziom samoreprodukcji i autopejetyczności systemu miejskiego, co przekłada się właśnie na jego rezyliencję. Miasto nie jest już traktowane jak hierarchiczna, silosowa struktura administracyjna, ale system-sieć, w którym rządzenie i zarządzanie nie są od siebie funkcjonalnie oddzielane, ale przyjmują postać oddziaływania horyzontalnego i przekrojowego. W praktyce oznacza to na przykład rezygnację z sytuacji, w której osobne działy opracowują plany usuwania skutków awarii, inne badają kwestie zrównoważonego rozwoju, a jeszcze inne skupiają się na źródłach

³⁴ J. K. Hazy, M. Uhl-Bien, *op.cit.*, s. 84.

³⁵ *Ibidem*, s. 85.

³⁶ I. Bäckström, P. Ingelsson, H. Wiklund, *Learning from others to adapt quality management to the future*, „Total Quality Management & Business Excellence”, 2011, nr 22(2), s. 187–196.

utrzymania i dobrostanie czy też planują przestrzeń oraz infrastrukturę. W to miejsce pojawiają się zaś zróżnicowane kompetencyjnie zespoły skupione na działaniach procesowych³⁷. Ich efektywność zależy od jakości współpracy zarówno pomiędzy szczeblami administracji publicznej, ale przede wszystkim pomiędzy przedstawicielami władzy publicznej a reprezentantami biznesu, świata nauki i społeczeństwa obywatelskiego.

Znaczenie i uwarunkowania przywództwa indywidualnego

Skala aktualnych wyzwań VUCA/BANI implikuje potrzebę skutecznego przywództwa w sferze publicznej. Jak wspomniano, w przypadku miast oznacza to uznanie, że jest ono rozproszone i spoczywa w wielu rękach, a warunkiem rozwoju jest wykorzystanie energii liderów sektora publicznego, biznesowego i organizacji pozarządowych (trzeciego sektora). Pomimo rozproszenia nadal chodzi tu jednak o przywództwo oparte na spójnej strategii, a więc wizji oraz jednoczeniu ludzi wokół wspólnych celów. Zaufanie między liderami różnych środowisk i sektorów, które jest tak niezbędne dla wzmacniania zasobów rezyliencji, oparte musi być także na wspólnym fundamencie aksjologicznym. Będą one sprzyjały miejskiej odporności pod warunkiem szerzenia świadomości o istniejących wyzwaniach oraz odpowiedzialności, jaka spoczywa na aktorach uczestniczących w sieciach władzy. Zarówno we wspomnianym wymiarze strategicznym, jak i świadomościowym zasadnicza rola przypada indywidualnym liderom politycznym na poziomie lokalnym³⁸.

We współczesnych, sprawnie funkcjonujących instytucjach publicznych, relacje oparte na zaufaniu rozwijane są na wszystkich poziomach zarządzania. Wzorcowym punktem wyjścia jest tu postawa samego lidera, który swoje zachowania opiera na szczerości, zaangażowaniu i entuzjazmie, a przede wszystkim szacunku dla podwładnych. Swoją wiarygodność buduje na podejściu etycznym, co wzmacnia jego legitymizację do sprawowania władzy i wyznaczania wysokich standardów w życiu publicznym oraz motywowania do osiągania ambitnych celów³⁹. Uwarunkowania VUCA/BANI powodują, że przyzwala na kontrolowane błędy, podejmowanie ryzyka oraz eksperymentowanie. W tym kontekście mobilizuje do indywidualnych i odważnych inicjatyw. Prawdopodo-

³⁷ A. Bilska, *Proces budowy miasta odpornego na przykładzie Rotterdamu*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 2016, nr 34, s. 62–64.

³⁸ P.E. Mouritzen, J.H. Svava, *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*, Pittsburgh 2002, s. 53–56.

³⁹ *Ibidem*, s. 80–82.

bieństwo organizacyjnych turbulencji obniża wspierana przez niego kultura przejrzystości i transparentności działań, swobodnej atmosfery, przy jednoczesnym skupieniu się na komunikowanych celach. W ten sposób liderzy ustanawiają jasne oraz silne wartości i zapewniają, że są one akceptowane i wyznawane w całej organizacji, co stwarza możliwości zarządzania strategicznego, niezbędnego dla budowania odporności miejskiej.

Nie mniej ważną właściwością samego lidera jest jego osobista rezyliencja, coraz częściej uznawana dzisiaj za jedną z najważniejszych, kluczowych kompetencji lidera politycznego⁴⁰. Wsparcia wspólnocie lub instytucji udzielić może bowiem tylko ktoś, kto sam czuje się wewnętrznie mocny i spójny, kto ma wysoki poziom samoświadomości i umie panować nad swoimi emocjami oraz zachować spokój. Na tak rozumianą rezyliencję, jako wewnętrzną siłę psychiczną, składają się trzy elementy:

- zdolność do odbudowywania siebie, swoich zasobów wewnętrznych, odradzania się na nowo po upadku, przegranej, konflikcie, czymś, co było trudne, wymagające psychicznie i emocjonalnie;
- zdolność adaptacji do zmieniających się warunków i otoczenia, elastyczności, odczuwania i ponownego uczenia się, doskonałego odnajdywania się w środowisku VUCA/BANI;
- odporność psychiczna związana z regulacją stresu, regeneracją po wymagających przeżyciach, czy wręcz zaburzeniach zdrowia psychicznego⁴¹.

W ostatnim z wymienionych wymiarów warto zwrócić uwagę na użyteczne narzędzie pomiaru w postaci *Mental Toughness Questionnaire 48* (MTQ48) opracowane przez Petera Clougha i Douga Strycharczyka⁴² we współpracy z AQR Ltd. (firmy uznawanej za jednego ze światowych liderów narzędzi psychometrycznych). Test pozwala na pomiar odporności psychicznej w zakresie czterech podstawowych skal (oparty jest na tzw. modelu odporności psychicznej 4C):

- wyzwania (*challenge*), gdzie zmiana postrzegana może być jako szansa bądź zagrożenie, gdyż oznacza wyjście poza dotychczasowe możliwości, potrzebę nauki i doskonalenia;
- pewności siebie (*confidence*), gdzie znaczenie przypada poziomowi wiary w siebie i własne umiejętności oraz pewności siebie w relacjach interpersonalnych, a także podczas pokonywania przeszkód;

⁴⁰ P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011, s. 132–176.

⁴¹ S. Lewandowska-Akhvlediani, *Rezyliencja. Siła psychiczna lidera/liderki*, Warszawa 2020, s. 18–19.

⁴² P. Clough, D. Strycharczyk, *Odporność psychiczna. Strategie i narzędzia rozwoju*, Gdańsk 2017, s. 59–68.

- zaangażowania (*commitment*), gdzie istotna jest wytrwałość w realizowaniu zadań, umiejętność ich finalizacji oraz osiągania celów;
- poczucia wpływu (*control*), gdzie liczy się umiejętność zarządzania emocjami oraz poczucie sprawczości, tj. wpływu na własne życie i środowisko, jak również możliwości wprowadzania w nim zmian.

W kontekście politycznym indywidualna rezyliencja lidera oznacza zdolność radzenia sobie z presją i porażkami oraz strategiczne nastawienie na dostrzeganie i wykorzystywanie możliwości pojawiających się w warunkach kryzysu. To siła wewnętrzna lidera, ale i świadomość jego otoczenia, co dobrze oddaje wcześniejszą uwagę o powiązaniu myślenia strategicznego ze świadomością uwarunkowań w budowaniu rezyliencji miejskiej.

Oprócz wskazanych właściwości psychicznych równie ważna staje się także wytrzymałość fizyczna. Burzliwość otoczenia współczesnych miast oraz turbulencje, z jakimi przychodzi liderom się mierzyć w sytuacji polikryzysu, niejednokrotnie wymagają od nich siły i kondycji fizycznej. Z tego względu jedynie integralne połączenie odporności psychicznej z fizyczną stanowi kompleksowy zasób ich indywidualnej rezyliencji. W praktyce stwarza bowiem szansę na powiązanie empatycznej wrażliwości, czyli zdolności do postrzegania sytuacji z perspektywy różnych grup, z adaptacyjną aktywnością i refleksyjnością, pozwalającą dostosować się do chwili obecnej oraz przewidzieć, co nastąpi.

Wskazane czynniki determinują umiejętność radzenia sobie z nieoczekiwanymi i niepożądanymi zmianami oraz energicznego adaptowania się do nich nawet w warunkach psychicznej presji i fizycznego zmęczenia. Proaktywna postawa lidera zorientowana jest tu na przewidywanie oraz zarządzanie kryzysami poprzez dostrzeganie możliwości kryjących się za chaotyczną, stresogenną oraz nieprzewidywalną rzeczywistością VUCA/BANI. W literaturze zauważa się, że istnieją zachowania oraz cechy przywódcze stanowiące namacalne świadectwo takiej postawy i jako takie są szczególnie ważne dla utrzymania organizacyjnej odporności⁴³. Warto więc podsumować, że wysoki poziom indywidualnej rezyliencji lidera miejskiego przejawia się w jego następujących cechach:

- zachowuje spokój, dzięki czemu wprowadza poczucie bezpieczeństwa nie tylko w aparacie administracyjnym, ale i w całej społeczności lokalnej;
- jest świadomy własnych emocji, motywacji i potrzeb, mocnych stron i ograniczeń, a tym samym ma szansę optymalizować swoje działania i wiarygodnie się ich podejmować;

⁴³ D.L. Reyes [i in.], *Translating 6 key insights from research on leadership and management in times of crisis*, „BMJ Leader”, 2021, nr 5(4), s. 291–294.

- szuka rozwiązań (pozytywnych wzorców zachowań) pomimo ekspozycji na stres i presję;
- wzmacnia i wykorzystuje potencjał sieci politycznych (*policy networks*) w miejskim ekosystemie władzy;
- stawia ambitne i realne cele i pomaga zespołowi zarządzającemu w ich realizacji;
- uczy się na błędach, zamiast poszukiwać winnych – potrafi postrzegać niepowodzenia w odpowiednich proporcjach, a nawet traktuje je jako trampolinę do rozwoju, co sprzyja budowaniu kultury politycznej opartej na odpowiedzialności, a nie na poszukiwaniu kozłów ofiarnych;
- jego dobra kondycja fizyczna integralnie wzmacnia zaangażowanie i wysoką odporność psychiczną.

W ten sposób indywidualne próby sprostania wyzwaniom rezyliencji miejskiej zachodzić mogą bez dysfunkcyjnych zachowań, a przede wszystkim bez obciążania innych ludzi i przenoszenia stresogennych emocji na zespół. Umożliwia to także efektywne reagowanie na potencjalny kryzys poprzez wspieranie relacji przywództwa rozproszonego⁴⁴, co zwiększa dostęp do szczególnie wówczas cennych zasobów kompetencyjnych, ale także emocjonalnych, poznawczych oraz fizycznych.

Zakończenie

Integralne myślenie o rezyliencji ewolucyjnej wyłania się z dwóch wspólnot intelektualnych: ekologii i psychologii rozwoju, lecz znacząco poza nie wykracza, odwołując się do teorii złożoności. Taka perspektywa dobrze wpisuje się zarówno w funkcjonalno-systemowe postrzeganie organizmów miejskich, jak i w specyfikę wyzwań VUCA/BANI, jednocześnie stawiając określone wymagania wobec procesów przywództwa miejskiego.

Rezyliencja w kontekście miejskim obejmuje współcześnie nie tylko zdolność do powrotu do stanu sprzed kryzysu (*bounce back*), ale również do pozytywnej zmiany i transformacji (*bounce forward*). Oznacza to, że miasto nie tylko odbudowuje się po wstrząsie, ale także uczy się na doświadczeniach i przekształca, by lepiej radzić sobie z przyszłymi wyzwaniami. Współczesne rozumienie rezyliencji podkreśla więc jej ewolucyjny, dynamiczny i systemowy charakter, związany z adaptacją i zdolnością do reorganizacji.

⁴⁴ W.L. Teo, M. Lee, W. S. Lim, *The relational activation of resilience model: how leadership activates resilience in an organizational crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, 2017, nr 25(3), s. 136–147.

Wymiary tak rozumianej rezyliencji miejskiej obejmują: gospodarczy, społeczny, środowiskowy oraz zarządzania (*governance*). W literaturze i praktyce stosuje się wskaźniki pozwalające mierzyć odporność miasta w tych czterech obszarach. Dodatkowo, niektóre podejścia (np. *City Resilience Index*) wyróżniają także wymiar przywództwa i strategii. Każdy z tych wymiarów pozwala ocenić zdolność miasta do adaptacji, elastyczności i zintegrowanego reagowania na kryzysy.

Współczesny świat dobrze opisują składowe akronimów VUCA (zmiennność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność) oraz BANI (kruchota, niepokój, nieliniowość, niezrozumiałość). Cechy te oznaczają, że miasta muszą być przygotowane na szybkie, nieprzewidywalne zmiany, sprzężone kryzysy oraz konieczność działania w warunkach chaosu informacyjnego i poznawczego. Wymaga to elastyczności, adaptacyjności, współpracy międzysektorowej oraz budowania zaufania i wykorzystywania potencjału sieci relacji.

Wspomniane wyzwania wymuszają odejście od tradycyjnych modeli przywództwa na rzecz podejścia rozproszonego i sieciowego. Przywództwo w budowaniu rezyliencji miejskiej powinno być rozumiane jako proces zachodzący w ramach szerokiej sieci aktorów – liderów politycznych, społecznych, gospodarczych i naukowych – którzy współpracują, dzielą się informacjami i wspólnie podejmują decyzje. Jednocześnie nie traci na znaczeniu wymiar indywidualny: kluczowe są kompetencje, etyka, odporność psychiczna i fizyczna liderów, ich zdolność do uczenia się, adaptacji i przewidywania zagrożeń. Tylko połączenie obu tych wymiarów – rozproszonego i indywidualnego – pozwala skutecznie budować rezyliencję miejską w warunkach złożoności i niepewności.

Podsumowując, działania na rzecz rezyliencji w poszczególnych obszarach życia miasta, oparte na relacyjnych i indywidualnych zasobach przywództwa, mogą sprawić, że miasto stanie się lepszym miejscem do życia, pracy i wypoczynku, nawet w obliczu narastających wyzwań XXI wieku.

Bibliografia

- Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*, red. M. Uhl-Bien, S.M. Ospina, Charlotte 2012.
- Bäckström I., Ingelsson P., Wiklund H., *Learning from others to adapt quality management to the future*, „Total Quality Management & Business Excellence”, 2011, nr 22(2), <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530800>.
- Berkes F., Ross H., *Panarchy and community resilience: Sustainability science and policy implications*, „Environmental Science & Policy”, 2016, nr 61, <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.04.004>.

- Bilska A., *Proces budowy miasta odpornego na przykładzie Rotterdamu*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 2016, nr 34.
- Boersma K. [i in.], *A port in a storm: Spontaneous volunteering and grassroots movements in Amsterdam. A resilient approach to the (European) refugee crisis*, „Social Policy and Administration” 2018, nr 53(5), <https://doi.org/10.1111/spol.12407>.
- Bonanno G.A., *Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?*, „American Psychologist”, 2004, nr 59(1), <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>.
- Boschma R., *Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience*, „Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association”, 2015, nr 49, <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.959481>.
- Bristow G., Healy A., *Regional resilience: an agency perspective*, „Regional Studies”, 2014, 48(5), <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.854879>.
- Butler L.D., Morland L.A., Leskin G.A., *Psychological resilience in the face of terrorism* [w:] *Psychology of terrorism*, red. B. Bongar [i in.], Oxford 2007.
- Cascio J., *Facing the Age of Chaos*, Medium, 2020, <https://medium.com> (1.10.2024).
- City Resilience Framework – 2024 edition*, Resilient Cities Network, <https://resilientcitiesnetwork.org> (1.12.2024).
- City Resilience Program*, GFDRR, <https://www.gfdr.org> (1.07.2024).
- Clough P., Strycharczyk D., *Odporność psychiczna. Strategie i narzędzia rozwoju*, Gdańsk 2017.
- Czachor R., *Teoria systemowo-funkcjonalna a badania i zarządzanie społecznościami lokalnymi*, „Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne”, 2017, nr 1.
- Davoudi S. [i in.], *Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? „Reframing” Resilience: Challenges for Planning Theory and Practice Interacting Traps: Resilience Assessment of a Pasture Management System in Northern Afghanistan Urban Resilience: What Does it Mean in Planning Practice? Resilience as a Useful Concept for Climate Change Adaptation? The Politics of Resilience for Planning: A Cautionary Note*, „Planning Theory & Practice”, 2012, nr 13(2), <https://doi.org/10.1080/14649357.2012.677124>.
- Diodato D., Weterings A., *Putting adaptive resilience to work: measuring regional re-orientation using a matching model* [w:] *Handbook on Regional Economic Resilience*, red. G. Bristow, A. Healy, Cheltenham 2020.
- Dolega L., Celińska-Janowicz D., *Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2015, nr 2(60), <https://doi.org/10.7366/1509499526001>.
- Figueiredo L., Honiden T., Schumann A., *Indicators for Resilient Cities*, „OECD Regional Development Working Papers”, 2018, nr 2, <https://doi.org/10.1787/6f1f6065-en>.
- From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare* [online]. *MJV Technology and Innovation*, MJV Team, 2021, <https://www.mjvinnovation.com> (1.07.2024).
- Galderisi A., *Urban resilience: A framework for empowering cities in face of heterogeneous risk factors*, „A/Z ITU Journal of the Faculty of Architecture”, 2014, nr 11(1).
- Gronn P., *Distributed Leadership as a Unit of Analysis*, „The Leadership Quarterly”, 2002, nr 13, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0).
- Guidelines for Resilience Systems Analysis: How to Analyse Risk and Build a Roadmap to Resilience*, OECD Publishing 2014, <https://doi.org/10.1787/3b1d3efe-en>.

- Hall P.A., Lamont M., *Social Resilience in the Neoliberal Era*, Cambridge 2013.
- Hazy J.K., Uhl-Bien M., *Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes*, „Leadership”, 2013, nr 11(1), <https://doi.org/10.1177/1742715013511483>
- Holling C.S., *Resilience and stability of ecological systems*, „Annual Review of Ecology and Systematics”, 1973, nr 4.
- Hu X., Hassink R., *Exploring adaptation and adaptability in uneven economic resilience: a tale of two Chinese mining regions*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 2017, nr 10(3), <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx012>.
- Klein R.J.T., Nicholls R.J., Thomalla F., *Resilience to natural hazards: How useful is this concept?*, „Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards”, 2003, nr 5(1–2), <https://doi.org/10.1016/j.hazards.2004.02.001>.
- Lewandowska-Akhvlediani S., *Rezyliencja. Siła psychiczna lidera/liderki*, Warszawa 2020.
- Mack O., Khare A., *Perspectives on a VUCA World [w:] Managing in a VUCA World*, red. O. Mack, A. Khare, A. Krämer, T. Burgartz, Heidelberg 2016, https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_1.
- Maik W., *Nowe ujęcia i koncepcje badawcze w studiach nad współczesnym miastem [w:] Miasto – region – gospodarka w badaniach geograficznych. W stulecie urodzin Profesora Ludwika Straszewicza*, red. T. Marszał, Łódź 2016.
- Masik G., *An agency perspective of resilience: the case of Pomorskie region*, „European Planning Studies”, 2018, nr 26(5), <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1436700>.
- Masik G., *Koncepcja odporności: definicje, interpretacje, podejścia badawcze oraz szkoły myśli*, „Przegląd Geograficzny”, 2022, nr 94 (3), <https://doi.org/10.7163/PrzG.2022.3.1>.
- Mouritzen P.E., Svava J.H., *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*, Pittsburgh 2002.
- Norris F.H. [i in.], *Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness*, „American Journal of Community Psychology”, 2008, nr 41(1–2), <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.
- Parysek J.J., *Miasto w ujęciu systemowym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2015, nr 77(1), <https://doi.org/10.14746/rpeis.2015.77.1.3>.
- Pawłowska A., Kołomycew A., *Public Management in the Polycentric Environment – A (Not) New Research Perspective*, „International Journal of Contemporary Management”, 2016, vol. 15, nr 2, <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.16.008.5549>.
- Piątkowska A., *Prwództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*, Gliwice 2021.
- Pike A., Dawley S., Tomaney J., *Resilience, Adaptation and Adaptability*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 2010, nr 3, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq001>.
- Pisano U., *Resilience and sustainable development: theory of resilience, systems thinking and adaptive governance*, ESDN Quarterly Report, 2012, <http://www.sd-network.eu> (1.07.2024).
- Reyes D.L. [i in.], *Translating 6 key insights from research on leadership and management in times of crisis*, „BMJ Leader”, 2021, nr 5(4), <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000349>.
- Rutter M., *Resilience: Some conceptual considerations*, „Journal of Adolescent Health”, 1993, nr 14(8), [https://doi.org/10.1016/1054-139x\(93\)90196-v](https://doi.org/10.1016/1054-139x(93)90196-v).

- Shimizu M., Clark A.L., *Nexus of Resilience and Public Policy in a Modern Risk Society*, Singapore 2019.
- Simmie J., Martin R., *The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 2009, nr 3(1), <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>.
- Spillane J., Diamond J., *Distributed leadership in practice*, New York 2007.
- Spillane J., Halverson R., Diamond J., *Investigating school leadership practice: A distributed perspective*, „Educational Researcher”, 2001, nr 30, <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>.
- Teo W.L., Lee M., Lim W.S., *The relational activation of resilience model: how leadership activates resilience in an organizational crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, 2017, nr 25(3), <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>.
- Uhl-Bien M., Marion R., *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model*, „The Leadership Quarterly”, 2009, nr 20(4), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>.
- van Bergeijk P.A.G., Brakman S., van Marrewijk C., *Heterogeneous economic resilience and the great recession's world trade collapse*, „Papers in Regional Science”, 2017, nr 96(1), <https://doi.org/10.1111/pirs.12279>.
- Vera D., Crossan M., *Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations*, „Organization Studies”, 2004, nr 25(5), <https://doi.org/10.1177/0170840604042412>.
- Wallis A., *Socjologia przestrzeni*, Warszawa 1990.
- Żukiewicz P., *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011.

Leadership in Building Urban Resilience: From the Distributed to the Individual Dimension

Abstract

Modern multidimensional crises underscore the urgent need to identify key factors influencing urban resilience. Among these, leadership – a constitutive element of political organization – remains understudied. This article aims to address the theoretical gap by analyzing the concept of urban resilience, tracing its evolving meaning, and defining its core dimensions. It further explores how contemporary challenges reshape leadership models and practices. Drawing on complexity theory, the functional-systemic theory of cities, and a comprehensive literature review, the author argues that leadership as a resilience factor requires a broader conceptualization. This includes integrating processual and distributed resources, as well as the specific competencies of urban leaders. The study provides a theoretical foundation for future empirical research and offers preliminary policy recommendations for building urban resilience.

Keywords: urban policy, leadership, distributed leadership, urban resilience, local security