



JOANNA WÓJCIK-CHODOROWSKA

WSB University, Poland

ORCID iD: 0009-0004-9924-5899

EDYTA PYTEL

University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

ORCID iD: 0009-0001-3709-3082

JÓZEF MŁYŃSKI

University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

ORCID iD: 0000-0002-2475-9658

PODEJŚCIE DOCENIAJĄCE JAKO KONCEPCJA WZMACNIANIA ODPORNOŚCI SPOŁECZNEJ W ZARZĄDZANIU POMOCĄ SPOŁECZNĄ

APPRECIATIVE INQUIRY AS A CONCEPT FOR STRENGTHENING SOCIAL RESILIENCE IN THE MANAGEMENT OF SOCIAL ASSISTANCE

ABSTRACT

Aim: The article aims to identify the conceptual convergence between Appreciative Inquiry and social resilience and to indicate how their integration may support the management of social services. The paper assumes that both perspectives, despite different origins, share a resource-based logic relevant for institutional transformation.

Methods: The study is based on a theoretical review of academic literature and selected legal frameworks concerning social resilience and social assistance. A comparative analysis was applied to distinguish key assumptions, mechanisms, and analytical levels of both approaches and to link them with management implications.

Results: The analysis shows that both concepts emphasize local resources, cooperation, trust, learning, and adaptive capacity. Their integration enables a shift from deficit-based management toward practices focused on strengths, participation, and co-creation of solutions. It also highlights the role of narrative and stakeholder engagement in building sustainable social service systems.

Discussion: The combined perspective provides a coherent framework for understanding change in social services under crisis conditions. However, it requires balancing positive orientation with recognition of structural constraints and implementation limits.

KEYWORDS: Appreciative Inquiry, positive organizational change, social resilience, management of social services, social innovations

STRESZCZENIE

Cel: Celem opracowania jest wskazanie zbieżności podejścia doceniającego i koncepcji społecznej odporności oraz określenie możliwości ich wykorzystania jako komplementarnych ram zarządzania pomocą społeczną. Przyjęto założenie, że oba ujęcia łączy logika zasobów istotna dla modernizacji instytucji usług społecznych.

Metody: Artykuł ma charakter przeglądu teoretycznego opartego na analizie literatury naukowej oraz wybranych regulacji prawnych odnoszących się do społecznej odporności i pomocy społecznej. Analiza porównawcza pozwoliła usystematyzować kluczowe założenia, mechanizmy oraz poziomy badawcze obu koncepcji, a także ich implikacje zarządcze.

Wyniki: Wykazano, że oba podejścia akcentują mobilizację zasobów, współpracę, uczenie się oraz zdolność adaptacji. Ich integracja sprzyja odejściu od perspektywy deficytowej na rzecz zarządzania opartego na mocnych stronach, partycypacji i współtworzeniu rozwiązań.

Omówienie: Połączenie obu perspektyw stanowi spójną ramę interpretacyjną dla rozwoju pomocy społecznej, jednak wymaga uwzględnienia barier wdrożeniowych i ograniczeń strukturalnych.

SŁOWA KLUCZOWE: podejście doceniające, pozytywna zmiana organizacyjna, odporność społeczna, zarządzanie pomocą społeczną, innowacje społeczne

WPROWADZENIE

Podejście doceniające definiuje zmianę społeczną nie w perspektywie deficytów, lecz poprzez identyfikację i rozwijanie zasobów, co implikuje wzmacnianie odporności społecznej jako zdolności do adaptacji i transformacji w warunkach kryzysu. Włączenie w praktykę organizacyjną i wspólnotową warunkuje budowanie kapitału społecznego, zwiększanie poczucia sprawstwa oraz rozwój mechanizmów współpracy, które stanowią fundament odporności zbiorowej. Znaczenie podejścia doceniającego polega na przesunięciu uwagi z problemów na mocne strony i sukcesy, a także na włączanie uczestników w procesy pozytywnej zmiany organizacyjnej. Z kolei odporność społeczna koncentruje się na zdolności jednostek, rodzin i instytucji do radzenia sobie z zakłóceniami, uczenia się na doświadczeniach kryzysowych i przekształcania struktur w sposób zapewniający ich większą trwałość. Integracja tych perspektyw ma wartość teoretyczną i praktyczną. Teoretycznie pozwala rozszerzyć paradygmat zarządzania pomocą społeczną o nowe kategorie analityczne i nowe ramy interpretacyjne. Praktycznie wskazuje menedżerom i instytucjom pomocy społecznej strategię zwiększania efektywności działań poprzez wykorzystanie lokalnych zasobów.

Problemem badawczym artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób podejście doceniające może wspierać budowanie odporności społecznej w systemie pomocy społecznej i jakie znaczenie ma ich integracja dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania w tym obszarze. W związku z podanym problemem, celem niniejszego opracowania jest otrzymanie praktycznych rekomendacji w zakresie integracji podejścia doceniającego z koncepcją odporności społecznej w zarządzaniu pomocą społeczną. Podjęcie tej problematyki uzasadnione jest dynamicznymi zmianami społecznymi, rosnącą niepewnością i częstymi kryzysami, które sprawiają, że tradycyjne modele oparte na diagnozie deficytów i reaktywnym działaniu stają się niewystarczające.

Pomimo rosnącego zainteresowania podejściem doceniającym oraz odpornością społeczną, w literaturze brakuje opracowań integrujących obie koncepcje w perspektywie zarządzania pomocą społeczną. Dotychczasowe badania analizują wspomniane koncepcje w sposób odrębny, przez co pomijają ich komplementarny charakter w kontekście zarządzania. W publikacji

zintegrowano podejścia teoretyczne, wypełniając istniejącą lukę oraz określając wpływ uzyskanych wniosków na praktykę zarządzania pomocą społeczną.

W ramach przyjętej metodologii zastosowano analizę literatury przedmiotu, z uwzględnieniem źródeł zagranicznych oraz polskojęzycznych, w tym m.in. analizę aktów prawnych. W artykule wykorzystano także elementy metody porównawczej, która umożliwiła zestawienie obu podejść oraz uchwycenie ich podobieństw, różnic i implikacji dla zarządzania pomocą społeczną. Przegląd literatury miał charakter celowy i problemowy oraz służył osadzeniu problemu badawczego w dotychczasowym stanie wiedzy i identyfikacji luki badawczej (Creswell, 2013). Analizie poddano recenzowane artykuły naukowe, monografie oraz akty prawne opublikowane głównie w latach 2010–2025, uzupełnione o klasyczne opracowania stanowiące podstawy teoretyczne analizowanych koncepcji. Źródła identyfikowano w bazach Scopus, Web of Science, Google Scholar i Biblioteka Nauki, a następnie rozszerzano metodą kuli śnieżnej. Wyłączono publikacje niespełniające kryterium zgodności z problematyką badawczą oraz opracowania niepoddane recenzji naukowej.

W artykule przedstawiono następujące kwestie: podejście doceniające jako paradygmat zmiany, pojęcie odporności społecznej jako wyzwanie i cel pomocy społecznej, synergia podejścia doceniającego i społecznej odporności w zarządzaniu pomocą społeczną, znaczenie podejścia doceniającego dla praktyki i teorii zarządzania pomocą społeczną.

PODEJŚCIE DOCENIAJĄCE (APPRECIATIVE INQUIRY) JAKO PARADYGMAT ZMIANY

Na początku niniejszego rozdziału należy wyjaśnić kwestię terminologiczną związaną z pojęciem *Appreciative Inquiry*. W literaturze anglojęzycznej termin ten odnosi się do teorii pozytywnej zmiany organizacyjnej, rozwijanej od lat 80. XX w. (Cooperrider, Srivastva, 1987). W polskim dyskursie naukowym brak jest ugruntowanego, jednoznacznego odpowiednika tego pojęcia. Najczęściej stosowanym tłumaczeniem jest określenie *podejście doceniające*, które pojawia się m.in. w pracach poświęconych rozwojowi organizacji (Bartosiak, Banaszewski, 2017; Opalińska, 2018). Alternatywnym tłumaczeniem jest *dyskurs doceniający* (Wójcik-Chodorowska, 2025). Podkreśla ono rolę

języka i narracji w kształtowaniu rzeczywistości organizacyjnej. Ze względu na praktyczny wymiar zastosowań omawianej koncepcji w obszarze pomocy społecznej oraz budowania odporności społecznej, w niniejszym artykule przyjęto perspektywę *podejścia doceniającego* jako najbardziej adekwatną dla prowadzonych analiz.

Tradycyjne podejścia do zmiany organizacyjnej często opierają się na diagnozowaniu deficytów i rozpoznawaniu problemów, podczas gdy podejście doceniające bazuje na potencjałach i możliwościach organizacyjnych (Cooperrider, Whitney, 2005; Bushe, 2011), co czyni je perspektywą szczególnie użyteczną w obszarze zarządzania pomocą społeczną i budowaniu społecznej odporności, gdzie kluczowe jest uruchamianie lokalnych zasobów, współtworzenie wizji działania oraz wzmacnianie kapitału (Cooperrider, Whitney, 2005; Whitney, Trosten-Bloom, 2010).

Koncepcja podejścia doceniającego ma swoje źródła w kilku nurtach. Po pierwsze, jest to psychologia humanistyczna, która – jako reakcja na behavioryzm i psychoanalizę – akcentowała podmiotowość, potencjał rozwojowy i autentyczność relacji (Rogers, 1961; Maslow, 1971; May, 1981). Założenie o wewnętrznej tendencji aktualizacyjnej (Rogers, 1980) oraz dążeniu do samo-realizacji (Maslow, 1971) koresponduje z przeniesieniem uwagi z deficytów na mocne strony i możliwości, które są kluczowe dla praktyk doceniających. Po drugie, podejście doceniające czerpie z psychologii pozytywnej, która koncentruje się na naukowym badaniu dobrostanu, emocji pozytywnych i silnych stron (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2011; Peterson, Seligman, 2004). Po trzecie, ujęcie to nawiązuje do *Positive Organizational Scholarship*, który to nurt przesuwą uwagę na to, *co działa*, łącząc poziom jednostkowy i organizacyjny (Cameron, Dutton, Quinn, 2003; Roberts, 2006). Prace nad pozytywną tożsamością zawodową i *odbitym najlepszym Ja* pokazują, jak narracje o atutach budują zasoby psychologiczne i społeczne w pracy (Dutton, Roberts, Bednar, 2010). Ten dorobek stanowi więźle, empirycznie zakotwiczone zaplecze dla praktyk doceniających w zarządzaniu, w tym także w zarządzaniu pomocą społeczną, gdzie odejście od logiki deficytów na rzecz zasobów sprzyja partycypacji i współtworzeniu rozwiązań, wzmacnia kapitał społeczny oraz wspiera budowanie odporności społecznej (Norris i in., 2008).

Kluczowym pojęciem w podejściu doceniającym jest *pozytywny rdzeń organizacji*, który stanowią sukcesy – obecne i przyszłe. To także tradycje organizacyjne, przekonania i dobre praktyki, ludzie funkcjonujący w danej organizacji i zachodzące między nimi relacje, zasoby materialne i niematerialne, aspiracje i obrazy przyszłości (Whitney, Trosten-Bloom, 2010; Cooperrider, Whitney, Stavros, 2008; Reed, 2007). Nie jest to statyczny katalog atutów, ale dynamiczny, relacyjny punkt skupienia zmiany, który przyciąga uwagę, wyznacza kierunek i uruchamia energię organizacyjną w stronę współpracy i innowacji (Cooperrider, Whitney, 2005; Bushe, 2011).

Ramę dla podejścia doceniającego stanowi model 4-D, który porządkuje proces pozytywnej zmiany. Model ten składa się z następujących sekwencji:

1. Odkrywanie (*Discover*) – etap identyfikacji czynników i procesów, które działają w organizacji najlepiej, są jej *pozytywnym rdzeniem*, co w praktyce polega na przeprowadzaniu wywiadów doceniających, z których wyłaniają się opowieści o najlepszych doświadczeniach;
2. Marzenie/Wizja (*Dream*) – wspólne konstruowanie wizji przyszłości, która opiera się na mocnych stronach zidentyfikowanych w fazie pierwszej, co przekłada się na budowanie przez uczestników narracji dotyczącej tego, *jak mogłoby być* i formułowanie zasad przewodnich i kierunków rozwoju (w formie scenariuszy, manifestów);
3. Projektowanie (*Design*) – etap tworzenia rzeczywistych, konkretnych procesów oraz mechanizmów współpracy;
4. Wdrażanie (*Destiny*) – zwieńczenie wszystkich poprzednich etapów poprzez realne i rzeczywiste wdrożenie proponowanych zmian oraz ich wprowadzenie do stylu działania organizacji celem wytworzenia nowego wymiaru kultury organizacyjnej na podstawie rytuałów i standardów (Whitney, Trosten-Bloom, 2010; Cooperrider, Whitney, 2005). Model ten wyznacza drogę odejścia od myślenia deficytowego, które może nasilać poczucie beznadziei (Giles, Kung, 2010).

Model 4-D akcentuje szeroką partycypację interesariuszy i siłę narracji, dzięki czemu może znaleźć zastosowanie w kontekstach publicznych, w tym w zarządzaniu pomocą społeczną oraz w inicjatywach wzmacniania odporności społecznej. W kontekście zarządzania pomocą społeczną model 4-D można

zastosować następująco: wydobywanie lokalnych sieci wsparcia, zasobów i sprawdzonych praktyk (*Discover*); włączanie mieszkańców w konstruowanie wizji odporności społecznej (*Dream*); organizowanie sieci współpracy i partnerstw międzyinstytucjonalnych oraz opracowanie procedur działania (*Design*); utrwalanie zmian poprzez uruchomienie dedykowanych platform komunikacji mieszkańców oraz prowadzenie ciągłej ewaluacji doceniającej (*Destiny*).

Opisany model jest powiązany z pięcioma zasadami stanowiącymi fundament pozytywnej zmiany organizacyjnej. Należą do nich:

1. zasada konstruktywizmu (*Constructionist Principle*) określająca, że rzeczywistość społeczna powstaje w akcie interakcji;
2. zasada jednoczesności (*Principle of Simultaneity*) wskazująca, że zmiana zaczyna się już w momencie zadania pytania;
3. zasada poetycka (*Poetic Principle*), która nakazuje traktować organizację jako *otwartą księgę*, możliwą do interpretacji na wiele sposobów dociekań;
4. zasada antycypacji (*Anticipatory Principle*), która uznaje, że obrazy przyszłości wpływają na działania *tu i teraz*;
5. zasada pozytywna (*Positive Principle*), która wskazuje, że pozytywne pytania budują pozytywną zmianę, poszerzając repertuar możliwych działań (Cooperrider, Whitney, 2010; Barrett, Fry, 2005; Bushe, 2011).

Z perspektywy zarządzania pomocą społeczną trzy pierwsze zasady (*Constructionist Principle*, *Principle of Simultaneity*, *Poetic Principle*) podkreślają sprawczość języka i sztukę zadawania pytań. Wskazuje się w tym kontekście, że wybór afirmatywnego tematu uruchamia zmianę i stwarza warunki do przeprojektowania praktyk i usług. Kolejne zasady nadają tym procesom kierunek: obrazy odpornej wspólnoty oraz pozytywne pytania mobilizują zasoby, wzmacniają kapitał społeczny i przyspieszają adaptację oraz odnowę systemu usług społecznych.

POJĘCIE ODPORNOŚCI SPOŁECZNEJ JAKO WYZWANIE I CEL POMOCY SPOŁECZNEJ

Pojęcie odporności społecznej stało się w ostatnich latach jednym z ważnych elementów dyskursu naukowego. Wbrew powszechnemu przekonaniu, że termin ten wywodzi się z ekologii, narodził się on w obszarze wytrzymałości materiałów. Definiowano go jako zdolność materiału do powrotu do pierwotnej formy po odkształceniu (Moya, Goenechea, 2022). Intuicja ta koresponduje z etymologią słowa *odporność*, które wywodzi się z łacińskiego *resilire* (lub *resalire*), które oznacza *odbijać się*, *odskakiwać* (Moya, Goenechea, 2022, s. 4; Masik, 2022). Z czasem koncepcja odporności została twórczo zaadaptowana również w naukach społecznych (Moszczyński, Bryczek-Wróbel, 2024). W literaturze wskazuje się, że proces ten był możliwy dzięki uniwersalności pojęcia i możliwości jego zoperacjonalizowania zarówno na poziomie jednostki, jak i całych społeczności, a także w odniesieniu do struktur instytucjonalnych (Masik, 2020). Z tego względu może być również rozpatrywana w kontekście zarządzania w pomocy społecznej.

Społeczna odporność jawi się jako szczególna forma odporności. W sferze nauki spotkać można wiele prób jej konceptualizacji. Terminologia stosowana w publikacjach naukowych nie jest jednak jednolita. Odnosząc się zatem do nazewnictwa, warto doprecyzować, że w polskich publikacjach naukowych *odporność* i *rezyliencja* często pełnią funkcję ekwiwalentów angielskiego *resilience*, jednak równocześnie w niektórych ujęciach *rezyliencja* zachowuje znaczenie *resilience*, a *odporność* rezerwuje się wyłącznie dla pojęcia *resistance*. Propozycja rozdzielenia wskazanych terminów zakłada, że rezyliencja rozumiana jako *resilience* to zdolność systemu, jednostki lub społeczności do adaptacji wobec zmian i stresorów przy jednoczesnym zachowaniu kluczowych funkcji lub struktury, natomiast odporność rozumiana jako *resistance* oznacza utrzymywanie integralności i funkcjonalności mimo naporu zagrożeń (Szykuła-Piec, 2024). W tym ujęciu różnica tkwi w logice działania oraz horyzoncie czasowym. Odporność definiowana jako *resistance* określa zdolność systemu do minimalizowania odkształceń, utrzymania kluczowych funkcji oraz jak najszybszego powrotu do stanu wyjściowego sprzed zakłócenia. Z kolei rezyliencja rozumiana jako *resilience* dotyczy następstw, tj. sposobu, w jaki system uczy się

na zakłóceniu, amortyzuje skutki, modyfikuje procedury, mobilizuje zasoby i – gdy jest to konieczne – przeprojektowuje się, by w przyszłości lepiej znosić podobne obciążenia. Co ważne, polskie piśmiennictwo naukowe nie wyklucza rozumienia odporności jako *resilience*. W *Encyklopedii bezpieczeństwa narodowego* Wojskowej Akademii Technicznej hasło *odporność (na zagrożenia)* jest *expressis verbis* tłumaczone jako *resilience* (Bryczek-Wróbel, Wiśniewski, 2024). W wielu innych publikacjach naukowych odporność także utożsamiana jest z *resilience* (Moszczyński, Bryczek-Wróbel, 2024; Mierzejewska, 2023; Masik, 2020; Górską-Rożej, 2018). W dalszej części tekstu przyjęto zatem formułę utożsamiania odporności z terminem *resilience*, natomiast *resistance* rozumie się ściśle jako opór, tj. pojedynczy wymiar zjawiska. Takie rozstrzygnięcie ogranicza ryzyko nieporozumień sygnalizowanych w przeglądach terminologicznych (Mierzejewska, 2023). W świetle powyższych ustaleń zasadne jest przejście do przeglądu różnych ujęć społecznej odporności.

Według Górskiej-Rożej (2018) społeczna odporność oznacza świadome rozpoznawanie i rozumienie zagrożeń, przygotowanie na ich wystąpienie i towarzyszące im zmiany, połączone ze zdolnością do radzenia sobie z nagłymi perturbacjami i zdolnością do sprawnego przywracania normalnego funkcjonowania. Ujęcie to porządkuje trzy komplementarne wymiary odporności społecznej, tj. poznawczy (świadomość i rozumienie ryzyka), przygotowawczo-operacyjny (planowanie, zasoby i koordynacja działań) oraz adaptacyjno-odtwórczy (zdolność do modyfikacji praktyk i szybkiego przywracania ciągłości). Dopełnieniem powyższego stanowiska jest propozycja Moi i Goenechei (2022), zgodnie z którą odporność społeczna ma charakter procesu dynamicznego i wielopoziomowego, a nie stałej właściwości systemu i oznacza utrzymanie podstawowych struktur mimo zakłóceń oraz zdolność do przekształceń wzmacniających przyszłą trwałość. Podczas gdy Górską-Rożej (2018) porządkuje społeczną odporność w układzie faz, uwzględniając uczenie się po incydencie, Moya i Goenechea (2022) akcentują dodatkowo wymiar transformacyjny i wielopoziomowy charakter tego rodzaju odporności. Przydatnym punktem odniesienia jest również propozycja Ziarki (2024), który ujmuje społeczną odporność jako zdolność zbiorowości do skutecznego reagowania na sytuacje kryzysowe w sposób ograniczający ich następstwa i przywracający sprawne funkcjonowanie, przy jednoczesnym

wykorzystywaniu doświadczeń zakłócenia do doskonalenia praktyk działania. Definicja ta jest przejrzysta i porządkuje społeczną odporność wokół reagowania, ograniczania skutków, przywracania ciągłości oraz uczenia się.

Na uwagę zasługuje również fakt, iż w polskim porządku prawnym istnieje definicja legalna pojęcia społecznej odporności. Pojęcie to pojawiło się w art. 3 pkt 6 ustawy z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Isap.sejm.gov.pl, 2024, art. 3 pkt 6). Definicja ta wskazuje, że społeczna odporność obejmuje indywidualną i grupową zdolność do zaspokajania podstawowych potrzeb bytowych, także dzięki posiadaniu własnych zapasów, a ponadto współdziałanie z instytucjami ochrony ludności oraz zdobywanie kompetencji w zakresie świadomości zagrożeń i pożądanych reakcji na wypadek ich wystąpienia (Isap.sejm.gov.pl, 2024, art. 3 pkt 6). Tym samym ustawodawca nadaje koncepcji wymiar pragmatyczny, akcentujący samowystarczalność (zapasy) i silnie powiązany z praktyką ochrony ludności i edukacją obywatelską. Wiąże społeczną odporność z trzema blokami działań, tj. zabezpieczeniem podstawowych potrzeb (bezpieczeństwem socjalnym), kooperacją z instytucjami ochrony ludności oraz kształtowaniem kompetencji i świadomości zagrożeń. Nadto podkreśla, że kategoria ta obejmuje poziom indywidualny i zbiorowy, a przymiotnik *społeczna* ma tu charakter przedmiotowy, nie zaś podmiotowy.

Definicja ustawowa społecznej odporności ma bezpośrednie zastosowanie w praktyce działania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej jako podmiotów ochrony ludności wskazanych w art. 17 ust. 1 pkt 18 ustawy z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Isap.sejm.gov.pl, 2024, art. 17 ust. 1 pkt 18). W perspektywie zarządzania pomocą społeczną oznacza to konieczność rozwijania procedur zapewniających samowystarczalność beneficjentów oraz systemowej współpracy z innymi instytucjami ochrony ludności.

Legalna definicja społecznej odporności akcentuje świadomość zagrożeń, przygotowanie, współdziałanie, sprawne odtworzenie funkcji oraz element uczenia się. W tym zakresie jest spójna z podejściami naukowymi porządkującymi trzy wymiary odporności (poznawczy, przygotowawczo-operacyjny, adaptacyjno-odtwórczy). Zarządzanie instytucjami pomocy społecznej wymaga więc równoległego wzmocnienia kompetencji analitycznych, zdolności operacyjnych oraz elastyczności organizacyjnej zespołów pracowniczych.

Jednocześnie definicja ustawowa ujmuje zjawisko wężiej niż część ujęć akademickich, gdyż nie eksponuje wprost wielopoziomowości ani komponentu transformacyjnego. W praktyce warto traktować definicję ustawową jako minimalny standard operacyjny, a ujęcia naukowe jako szerszą ramę do analizy mechanizmów (koordynacja, sprzężenia zwrotne, reorganizacja praktyk) i relacji między poziomami.

W systemie pomocy społecznej społeczna odporność jest zarówno wartością, jak i celem działania. Pomoc społeczna powinna zatem ukierunkowywać działania na jej wzmacnianie. W tym kontekście najlepsze rezultaty przynosi wsparcie spersonalizowane, długofalowe i skoordynowane między instytucjami, ponieważ ogranicza skutki fragmentacji i ułatwia wychodzenie z długotrwałych trudności (Marttila i in., 2012; 2013). Na poziomie organizacyjnym wzmacnianie odporności społecznej opiera się na planowaniu adaptacyjnym i uczeniu instytucjonalnym. Ośrodki, które je rozwijają, utrzymują wyższą jakość usług i trwalsze efekty działań (RuizMosquera i in., 2024). Z ujęciem tym koresponduje perspektywa zorientowana na zasoby oraz uczenie się po kryzysie. Akcentuje ona identyfikację potencjałów, wzmacnianie relacji i stopniowe doskonalenie praktyk (van Breda, 2018). Podejście doceniające uzupełnia tę strukturę, kierując uwagę na rozwijanie mocnych stron i mobilizację zasobów.

SYNERGIA PODEJŚCIA DOCENIAJĄCEGO I SPOŁECZNEJ ODPORNOŚCI W ZARZĄDZANIU POMOCĄ SPOŁECZNĄ

W obszarze zarządzania organizacjami oraz sektorze usług społecznych coraz częściej podkreśla się znaczenie budowania klimatu współpracy i pozytywnego nastawienia, czyli odejścia od perspektywy deficytowej na rzecz zwrócenia się w kierunku zasobów, kapitału społecznego i szans na rozwój oraz zmianę systemową. W tym miejscu wydaje się zasadne znalezienie wspólnego mianownika dla podejścia doceniającego i odporności społecznej, które – choć wyrosły w odmiennych tradycjach – wydają się zmierzać do wspólnych celów: współpracy, dialogu, zdolności adaptacyjnych, zmian systemowych.

Podejście doceniające przesuwając uwagę z tego, *co nie działa*, na to, *co już działa dobrze* i proponuje kierunki dalszego rozwoju (Cooperrider, Srivastva, 1987). Z kolei odporność społeczna odnosi się do zdolności wspólnot i systemów

do absorbowania zakłóceń, odzyskiwania sprawności i uczenia się na podstawie doświadczeń kryzysowych (Maguire, Hagan, 2007; Hassan, Mahmoud, Ellingwood, 2023).

Ze względu na te wspólne wątki zestawienie kluczowych komponentów obu podejść stanowi istotny krok w zrozumieniu, jak mogą się one wzajemnie uzupełniać w praktyce zarządzania pomocą społeczną. Syntezę tych koncepcji wraz z uwzględnieniem implikacji dla zarządzania w obszarze pomocy społecznej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Integracja podejścia doceniającego i koncepcji społecznej odporności w zarządzaniu pomocą społeczną

Wymiar analizy	Podejście doceniające	Odporność społeczna	Implikacje dla zarządzania pomocą społeczną
Czasookres	Lata 80. XX w.	Lata 70. XX w.	Współczesność
Podstawy teoretyczne	Psychologia humanistyczna, psychologia pozytywna, Positive Organizational Scholarship	Ekologia, nauki społeczne, polityki publiczne, studia nad bezpieczeństwem	Interdyscyplinarne podstawy zarządzania w obszarze pomocy społecznej, łączące logikę zasobów i sukcesów z teoriami adaptacji i koordynacji
Główne założenia	Organizacje zmieniają się dzięki odnalezieniu i wzmocnieniu potencjałów, mocnych stron i sukcesów	Społeczności utrzymują kluczowe funkcje dzięki adaptacji, reorganizacji i współpracy	Odejście od logiki deficytów w kierunku zarządzania potencjałami i relacjami
Cel strategiczny	Pozytywna zmiana organizacyjna i współtworzenie wizji przyszłości	Zdolność do reagowania, amortyzacji skutków kryzysów i transformacyjnej odnowy	Budowanie trwałych, odpornych systemów usług społecznych opartych na partycypacji, innowacji i pozytywnych doświadczeniach
Mechanizmy działania	Model 4-D, zadawanie pozytywnych pytań, budowanie narracji sukcesu	Antycypacja, mobilizacja zasobów, koordynacja instytucji, uczenie się z doświadczeń kryzysowych	Tworzenie lokalnych sieci współpracy, wzmocnianie kompetencji mieszkańców, wprowadzanie trwałych procedur adaptacyjnych
Poziomy analizy	Jednostka, organizacja, społeczność	Jednostka, rodzina, społeczność lokalna, system instytucjonalny	Wielopoziomowe zarządzanie pomocą społeczną (skala mikro, mezo i makro)
Źródła siły	Pozytywne emocje, zasoby relacyjne, wspólne narracje i wizje przyszłości	Kapitał społeczny, instytucje lokalne, mechanizmy uczenia się i adaptacji	Mobilizacja istniejących zasobów i kapitału społecznego, łączenie formalnych i nieformalnych sieci wsparcia w obszarze pomocy społecznej
Praktyczne zastosowanie	Zmiana kultury organizacyjnej, tworzenie praktyk inkluzyjnych, dialog i współpraca interesariuszy, tworzenie mechanizmów partycypacyjnych	Przygotowanie na kryzysy, szybkie przywracanie funkcjonalności, transformacja struktur	Wzmocnianie zdolności adaptacyjnych instytucji pomocy społecznej, budowanie zaufania i sprawczości społecznej
Efekty	Wzrost zaangażowania, motywacji i innowacyjności organizacyjnej	Zdolność społeczności do reagowania, przetrwania i uczenia się w warunkach zakłóceń	Zintegrowany system pomocy społecznej, zdolny do sprawnego reagowania i kształtowania wspólnot lokalnych

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane zestawienie umożliwia uchwycenie punktów stycznych oraz różnic między podejściem doceniającym a koncepcją społecznej odporności w kontekście sektora pomocy społecznej. Przedstawiona analiza porównawcza obrazuje, że integracja obu perspektyw otwiera nowe możliwości dla zarządzania usługami społecznymi, w szczególności podkreślając znaczenie instytucji publicznych w budowaniu długofalowej stabilności. Sprzyja temu połączenie strategii wzmacniania zasobów i kapitału społecznego z mechanizmami adaptacyjnymi wywodzącymi się z teorii odporności (Patel i in., 2017).

Jako swoiste novum można wskazać połączenie perspektywy doceniającej i odporności społecznej, których synergia niesie potencjał w zakresie redefiniowania logiki zarządzania pomocą społeczną – od podejścia problemowego w kierunku perspektywy zwróconej na szanse, sukcesy i adaptację, które to czynniki mają potencjał wzmacniający i stabilizujący cały system i prowadzą do pozytywnej zmiany.

Punktem wyjścia dla stosowania podejścia doceniającego w zarządzaniu pomocą społeczną jest przesunięcie akcentu z diagnozowania deficytów na rozpoznanie i pomnażanie istniejących zasobów, zarówno po stronie klientów, jak i organizacji oraz sieci instytucji publicznych. W nurcie wspólnego rozwoju organizacyjnego podejście doceniające rozumie się bowiem jako ramę budowania zmiany poprzez generatywne pytania i dialogi, które rekonfigurują znaczenia, praktyki i relacje w systemie usług (Stavros i in., 2015). W polskich realiach perspektywa ta jest zgodna z zasadami i celami ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Isap.sejm.gov.pl, 2004). Zgodność tej perspektywy z ustawą nie jest deklaratywna, lecz wynika z konstrukcji jej zasad.

Zasada subsydiarności w pomocy społecznej – wynikająca z art. 2 wskazanego wyżej aktu prawnego – wymaga, by najpierw rzetelnie zidentyfikować i uruchomić własne uprawnienia, zasoby oraz możliwości, i dopiero gdy to nie wystarcza, włączyć wsparcie instytucji pomocowej (Sierpowska, 2023). Taki porządek postępowania pozostaje w pełnej zgodzie z logiką podejścia doceniającego, które buduje zmianę na tym, co już działa i co można wzmocnić. Jednocześnie obowiązujący w pomocy społecznej nakaz poszanowania godności oraz wspierania własnych wysiłków beneficjentów w kierunku usamodzielnienia i integracji, przy zastosowaniu podejścia doceniającego, przekłada się na niepaternalistyczny język, wspólne ustalanie celów i pracę

na realnych zasobach osoby oraz jej otoczenia, zamiast skupienia na identyfikacji deficytów. W tym kontekście, wykorzystując podejście doceniające, warto projektować ścieżki wsparcia, tak aby zaczynały się od identyfikacji mocnych stron osoby i jej sieci, a kończyły na wymiernych efektach usamodzielnienia. Nadto w kontekście przewidzianego w art. 2 ust. 2 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Isap.sejm.gov.pl, 2004, art. 2 ust. 2) współdziałania administracji pomocy społecznej z podmiotami trzeciego sektora, dialogiczny charakter podejścia doceniającego może dostarczyć wspólnego języka do wyłaniania i pomnażania dobrych praktyk. Podejście doceniające przekłada zatem zasady pomocy społecznej na praktykę pracy skupionej na pozytywach, ukierunkowanej na trwałe usamodzielnienie i integrację beneficjentów tego systemu z otoczeniem.

W praktyce zarządzania pomocą społeczną podejście doceniające powinno stawać się pewnym rygiem organizacyjnym, ramą projektowania usług i pracy zespołowej, a nie jednorazowo zrealizowanym warsztatem (Sharp i in., 2017; Sharp i in., 2018). Oznacza to konieczność włączenia cyklu 4-D do stałych rytuałów zarządczych w instytucji pomocy społecznej oraz do prac międzyinstytucjonalnych zespołów wokół przypadków. Dla kierownictwa jednostek organizacyjnych pomocy społecznej praktycznym wskazaniem jest włączenie cyklu 4D do przeglądów usług, porad interdyscyplinarnych i ewaluacji po interwencjach kryzysowych. Doświadczenia z okresów presji systemowej, jak pandemia COVID-19, pokazują dodatkowo, że podejście doceniające bywało używane jako narzędzie mobilizacji i adaptacji w warunkach niepewności, co pośrednio wzmacnia legitymizację jego stosowania w praktyce pomocy społecznej (Armstrong i in., 2020).

Z perspektywy praktyki zarządzania pomocą społeczną wdrażanie podejścia doceniającego wymaga dostosowania działań do specyfiki poszczególnych interesariuszy systemu. Kierownicy ośrodków pomocy społecznej (OPS) oraz centrów usług społecznych (CUS) powinni włączać elementy modelu 4-D do cyklicznych porad zespołów, planowania strategicznego oraz ewaluacji realizowanych usług społecznych, traktując identyfikację mocnych stron organizacji jako stały element procesu zarządzania. Pracownicy socjalni mogą wykorzystywać pytania doceniające podczas diagnozy sytuacji klientów oraz planowania indywidualnych ścieżek wsparcia, koncentrując uwagę

na posiadanych zasobach, wcześniejszych sukcesach i potencjale środowiska lokalnego. Jednostki samorządu terytorialnego powinny rozwijać lokalne partnerstwa międzyinstytucjonalne oraz tworzyć przestrzeń do wspólnego projektowania usług społecznych z udziałem mieszkańców, organizacji pozarządowych i innych podmiotów lokalnych. Z kolei organizacje pozarządowe mogą odgrywać rolę animatorów procesów partycypacyjnych, wspierając budowanie kapitału społecznego, wzajemnego zaufania oraz sieci współpracy, które wzmacniają odporność społeczną społeczności lokalnych.

Implementacja podejścia doceniającego w zarządzaniu w pomocy społecznej wiąże się jednak z pewnymi ograniczeniami. Nadmierne skupienie na pozytywnych aspektach może bowiem przysłać doświadczenia krzywdy i bariery strukturalne, jeśli nie towarzyszy mu rzetelna ocena ryzyka (Sharp i in., 2017). Ponadto gdy omawiane podejście pozostaje wyłącznie na poziomie retoryki lub jednorazowo zorganizowanych warsztatów, to wówczas dana organizacja może szybko wrócić do dawnych wzorców działania. Takie podejście wymaga bowiem odpowiednio długiego okresu stosowania (nawet 2–4 lat). Wreszcie należy wskazać, że mierzenie efektów podejścia doceniającego jest trudne, ponieważ część rezultatów ma charakter relacyjny i emergentny (np. współpraca, poczucie sprawczości) (Dal Corso i in., 2021). Z perspektywy zarządczej w pomocy społecznej warunkiem trwałości podejścia doceniającego jest zatem połączenie języka pozytywów z rygorem oceny ryzyka, długofalowym planem wdrożenia oraz konsekwentnym domykaniem pętli uczenia się.

Należy także zauważyć, że możliwości wykorzystania podejścia doceniającego są uzależnione od charakteru problemu oraz uwarunkowań funkcjonowania systemu pomocy społecznej. W sytuacjach, w których zasadnicze znaczenie mają bariery strukturalne lub ograniczenia instytucjonalne (np. wynikające z niedostatecznej dostępności usług społecznych, ograniczeń finansowych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej lub w sytuacjach wymagających natychmiastowej interwencji), działania ukierunkowane na wzmacnianie zasobów nie zawsze są wystarczające. W wymienionych przypadkach konieczne jest uzupełnienie działań ukierunkowanych na wzmacnianie zasobów adekwatnymi działaniami interwencyjnymi i ochronnymi.

Z powyższych ustaleń wynikają kierunki dalszych badań teoretycznych i empirycznych nad podejściem doceniającym w zarządzaniu pomocą

społeczną, w szczególności w kontekście wzmacniania odporności społecznej. W przyszłych badaniach empirycznych zasadne wydaje się operacjonalizowanie zarówno praktyk podejścia doceniającego, jak i poziomu odporności społecznej. W przypadku podejścia doceniającego warto uwzględnić zmienne odnoszące się do częstotliwości stosowania pytań doceniających, zakresu wykorzystania modelu 4-D w procesach zarządczych, poziomu partycypacji pracowników i interesariuszy w projektowaniu usług społecznych, stopnia koncentracji organizacji na identyfikacji i rozwijaniu mocnych stron oraz jakości komunikacji opartej na pozytywnym dialogu. Zmienne te mogą stanowić istotne predyktory efektywności funkcjonowania instytucji pomocy społecznej oraz poziomu odporności społecznej. Z kolei odporność społeczna mogłaby być oceniana z wykorzystaniem wskaźników odnoszących się do poziomu kapitału społecznego, zaufania do instytucji publicznych i instytucji pomocy społecznej, poczucia sprawstwa mieszkańców, poziomu aktywności obywatelskiej, gotowości do współpracy międzyinstytucjonalnej, zdolności do mobilizacji lokalnych zasobów, szybkości adaptacji do sytuacji kryzysowych oraz trwałości efektów podejmowanych działań pomocowych.

Ponadto przyszłe badania powinny uwzględniać warunki brzegowe skuteczności podejścia doceniającego, takie jak rodzaj realizowanych usług społecznych, profil odbiorców wsparcia, częstotliwość i czas trwania cykli modelu 4-D oraz rola liderów liniowych i kadry kierowniczej w procesie wdrażania zmian. Warto również zidentyfikować, jakie style przywództwa oraz praktyki komunikacyjne sprzyjają trwałemu utrwalaniu rozwiązań wypracowanych w kolejnych cyklach modelu 4-D. Uzasadnione wydaje się także prowadzenie badań porównawczych pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej wdrażającymi podejście doceniające i jednostkami wykorzystującymi tradycyjne modele zarządzania, co pozwoliłoby określić rzeczywistą wartość dodaną analizowanej koncepcji. Równolegle zasadne pozostają badania nad etycznymi uwarunkowaniami stosowania podejścia doceniającego, w szczególności wyznaczające granice jego wykorzystania w sytuacjach wymagających interwencji ochronnej oraz identyfikujące mechanizmy ograniczania ryzyka nadmiernej idealizacji rzeczywistości. Istotnym uzupełnieniem powinny być również analizy kosztów i efektów wdrażania

podejścia doceniającego, dzięki którym możliwe będzie formułowanie bardziej trafnych rekomendacji dla praktyki zarządzania pomocą społeczną.

Ocena skuteczności podejścia doceniającego w instytucjach pomocy społecznej powinna opierać się na badaniach podłużnych oraz projektach quasieksperymentalnych, obejmujących pomiar przed wdrożeniem podejścia oraz po zakończeniu kolejnych cykli modelu 4-D. Warto również wykorzystywać metodę studiów przypadku, badania mieszane (*mixed methods*) oraz analizy porównawcze jednostek wdrażających i niewdrażających podejścia doceniającego. Pozwoliłoby to na empiryczną ocenę wpływu tej koncepcji m.in. na poziom współpracy międzyinstytucjonalnej, zaangażowanie pracowników, satysfakcję beneficjentów, jakość świadczonych usług społecznych, zaufanie do instytucji pomocy społecznej oraz zdolność organizacji do reagowania na sytuacje kryzysowe i uczenia się na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Uzyskane wyniki mogłyby stanowić podstawę do opracowania modelu dobrych praktyk wdrażania podejścia doceniającego w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej oraz formułowania rekomendacji dla polityki społecznej i zarządzania publicznego.

WNIOSKI

W odniesieniu do problemu badawczego przedstawionego we wstępie artykułu, można stwierdzić, że integracja podejścia doceniającego z koncepcją odporności społecznej stanowi wartościową perspektywę interpretacyjną i aplikacyjną w obszarze zarządzania pomocą społeczną. Najważniejszym ustaleniem jest wskazanie, iż koncentracja na zasobach, sukcesach i pozytywnych doświadczeniach jednostek implikuje rozwój mechanizmów odporności, warunkując zdolność do adaptacji, transformacji i podtrzymywania ciągłości społecznej w obliczu kryzysów. Artykuł wnosi tym samym podwójny wkład: teoretyczny – poprzez konceptualizację nowej ramy interpretacyjnej w naukach społecznych oraz praktyczny – poprzez ukazanie menedżerom i instytucjom pomocy społecznej narzędzi służących wzmocnieniu kapitału społecznego, sprawstwa i współpracy.

Oryginalność podejścia polega na połączeniu dwóch dotąd rozwijanych odrębnie tradycji badawczych oraz koncepcji odporności i zastosowaniu

ich w analizie systemu pomocy społecznej. W ten sposób artykuł otwiera nowy kierunek refleksji naukowej, wskazując, że zarządzanie pomocą społeczną nie może opierać się wyłącznie na logice deficytów i interwencji, lecz powinno poszukiwać innowacyjnych metod wzmacniania potencjału społeczności lokalnych.

Znaczenie opracowania dla rozwoju zarządzania pomocą społeczną wyraża się w dostarczeniu argumentów na rzecz przesunięcia akcentu z działań reaktywnych na strategię proaktywną, które rozwijają zasoby, kompetencje i relacje uczestników systemu. Tym samym artykuł wskazuje kierunki usprawniania polityki społecznej, w której kluczowe miejsce zajmują partycypacja, współtworzenie rozwiązań i zaufanie instytucjonalne.

Rekomendacje dla nauki obejmują konieczność pogłębiania badań nad integracją podejścia doceniającego i odporności społecznej w praktyce organizacyjnej, rozwój narzędzi empirycznych służących diagnozie potencjału społeczności oraz systematyczne testowanie modeli zarządzania opartych na zasobach. Istotne staje się także włączenie tej problematyki do interdyscyplinarnych studiów nad rodziną, pracą socjalną i polityką społeczną, aby ukazać jej znaczenie dla trwałości i stabilności systemów wsparcia w warunkach dynamicznych przemian cywilizacyjnych.

Przedstawione rekomendacje wskazują, że skuteczne wdrażanie podejścia doceniającego wymaga jednoczesnego rozwijania kompetencji kadry kierowniczej, budowania kultury organizacyjnej opartej na współpracy oraz systematycznej ewaluacji efektów podejmowanych działań. Dopiero takie kompleksowe podejście pozwoli zweryfikować, w jakim stopniu podejście doceniające rzeczywiście przyczynia się do wzmacniania odporności społecznej w instytucjach pomocy społecznej.

REFERENCES

- Armstrong, A.J., Holmes, C.M., Henning, D. (2020). A changing world, again: How Appreciative Inquiry can guide our growth. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100038, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100038>.
- Barrett, F.J., Fry, R.E. (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications.
- Bartosiak, K., Banaszewski, K. (2017). Podejście doceniające jako metoda badawcza w bibliotece. *Zarządzanie Biblioteką*, 1(9), 28–36.
- Bryczek-Wróbel, P., Wiśniewski, M. (2024). Odporność (na zagrożenia). W: *Encyklopedia Bezpieczeństwa Narodowego* WAT. <https://encyklopedia.revite.pl/articles/view/365> (dostęp: 10.09.2025).
- Bushe, G.R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. W: D.M. Boje, B. Burnes, J. Hassard (red.). *The Routledge companion to organizational change* (s. 87–103). London: Routledge.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (red.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D.L., Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. W: W.A. Pasmore, R.W. Woodman (red.). *Research in organizational change and development* (t. 1, s. 129–169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., Stavros, J.M. (2008). *The appreciative inquiry handbook: For leaders of change* (wyd. 2). Brunswick, OH: Crown Custom Publishing; San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane* (J. Gilewicz, tłum.). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dal Corso, L., De Carlo, A., Carluccio, F., Piccirelli, A., Scarcella, M., Ghersetti, E., Falco, A. (2021). „Make your organization more positive!”, The power of Appreciative Inquiry. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 28(1), 47–63, <https://doi.org/10.4473/TPM28.1.4>.
- Dutton, J.E., Roberts, L.M., Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265–293.
- Giles, D., Kung, S. (2010). Using Appreciative Inquiry to explore the professional practice of a lecturer in higher education: Moving towards life-centric practice. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2), 308–322.
- Górska-Rożej, K. (2018). Kształtowanie odporności na zagrożenia w społecznościach lokalnych. *Przegląd Policyjny*, 1(129), 54–65.
- Hassan, E.M., Mahmoud, H., Ellingwood, B. (2023). The role of social institutions in community resilience following extreme natural hazard events. *Disaster Prevention and Resilience*, 2(2), <https://doi.org/10.20517/dpr.2023.01>.

- Maguire, B., Hagan, P. (2007). Disasters and communities: Understanding social resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 22(2).
- Marttila, A., Johansson, E., Whitehead, M., Burström, B. (2012). Dilemmas in providing resilience-enhancing social services to long-term social assistance clients: A qualitative study of Swedish social workers. *BMC Public Health*, 12, 517, <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-517>.
- Marttila, A., Johansson, E., Whitehead, M., Burström, B. (2013). Keep going in adversity: Using a resilience perspective to understand the narratives of long-term social assistance recipients in Sweden. *International Journal for Equity in Health*, 12, 8, <https://doi.org/10.1186/1475-9276-12-8>.
- Masik, G. (2020). Miary i wskaźniki odporności gospodarczej, społecznej i instytucjonalnej. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 34(1), 32–48, <https://doi.org/10.24917/20801653.341.3>.
- Masik, G. (2022). Koncepcja odporności: Definicje i interpretacje. *Przegląd Geograficzny*, 94(3), 279–301.
- Maslow, A.H. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York, NY: Viking Press.
- May, R. (1981). *Freedom and destiny*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
- Mierzejewska, L. (2023). Resilience – pojmowanie i znaczenie koncepcji. *Przegląd Planisty*, 11, 4–7, <https://akngp.home.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2024/03/Przegl%C4%85d-planisty-11-1.pdf> (dostęp: 6.09.2025).
- Moszczyński, M., Bryczek-Wróbel, P. (2024). Ewolucja pojęcia odporności społecznej wskutek doświadczeń pandemii COVID-19 i kryzysu imigracyjnego. *Roczniki Nauk Społecznych*, 52(1), 61–73, <https://doi.org/10.18290/rns2024.0003>.
- Moya, J., Goenechea, M. (2022). An approach to the unified conceptualization, definition, and characterization of social resilience. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5746, <https://doi.org/10.3390/ijerph19095746>.
- Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150, <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.
- Opalińska, A. (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: Analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 9, 139–152, <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.141>.
- Patel, S.S., Rogers, M.B., Amlôt, R., Rubin, G.J. (2017). What do we mean by „community resilience”? A systematic literature review of how it is defined in the literature. *PLOS Currents Disasters*, 9.
- Peterson, C., Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC; New York, NY: Oxford University Press.
- Reed, J. (2007). *Appreciative inquiry: Research for change*. London: Sage.

- Roberts, L.M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292–305.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1980). *A way of being*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Ruiz-Mosquera, A.C., Palma-García, M. de las O., López-Carlasse, A.L. (2024). Exploring organizational resilience as a quality indicator in social services: A cross-sectional study. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 8408, <https://doi.org/10.24294/jipd8408>.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sharp, C., Dewar, B., Barrie, K. (2016). *Forming new futures through Appreciative Inquiry* (IRISS Insight, 33). IRISS.
- Sharp, C., Dewar, B., Barrie, K., Meyer, J. (2017). How being appreciative creates change: Theory in practice from health and social care in Scotland. *Action Research*, 16(2), 223–243, <https://doi.org/10.1177/1476750316684002>.
- Sierpowska, I. (2023). *Pomoc społeczna. Komentarz* (wyd. 6). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Stavros, J.M., Godwin, L.N., Cooperrider, D.L. (2015). Appreciative Inquiry: Organization development and the strengths revolution. W: W.J. Rothwell, J.M. Stavros, R.L. Sullivan (red.). *Practicing organization development* (s. 96–116). Wiley, <https://doi.org/10.1002/9781119176626>.
- Szykuła-Piec, B. (2024). Rezyliencja i odporność w naukach o bezpieczeństwie: Podobieństwa, różnice i implikacje praktyczne. *Central European Journal of Security Studies*, 2(2), 7–18, <https://doi.org/10.15804/CEJSS.2024201>.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej. (2025). Dz.U. z 2025 r., poz. 1214.
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej. (2024). Dz.U. z 2024 r., poz. 1907.
- Van Breda, A.D. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for social work. *Social Work / Maatskaplike Werk*, 54(1), 1–18, <https://doi.org/10.15270/54-1-611>.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of Appreciative Inquiry: A practical guide to positive change* (wyd. 2). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wójcik-Chodorowska, J. (2025). Znaczenie i rola dyskursu doceniającego w zarządzaniu zmianą organizacyjną. Analiza na przykładzie formacji militarnej. *Przegląd Policyjny*, 158(2), 129–151, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.2509>.
- Ziarko, J. (2024). Uwarunkowania zarządczego podejścia do społecznej odporności na zagrożenia kryzysowe. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 2024(4), 137–153, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-009>.