Na przykład poprzez wewnętrzną kontrolę (Pfeffer, 1978), uczenie się (Weick i in., 2005) czy bycie kreatywnym (Kendra, Wachtendorf, 2003).

Strategiczna odporność jest stałą umiejętnością przewidywania i dopasowywania się do trendów oraz zmian rynkowych, które mogą w znaczący sposób wpływać na sytuację rynkową firmy. To wprowadzanie zmiany, zanim wystąpi ona w otoczeniu (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009; Hamel, Valikangas, 2003). Organizacje odporne mają systemy „wczesnego ostrzegania" i przewidywania pojawiających się (wewnętrznie i zewnętrznie) możliwości lub zagrożeń oraz efektywnego reagowania na te zdarzenia w określonym czasie, używając posiadanych zasobów we właściwy sposób. Nie ma organizacji, które nie popełniają błędów. Ważne, aby potrafić sobie z nimi radzić i odzyskiwać siłę konkurencyjną po porażkach.

Koncepcja organizacji odpornych rozwijana jest od początku XXI wieku i stanowi formę integracji omówionych w pkt. 2.2 wcześniejszych modeli organizacyjnych, które adresowały wyzwania związane z turbulentnym otoczeniem. Wielość i zróżnicowanie definicji pozwala na wskazanie kluczowych fundamentów organizacji odpornych – dostrzeganie i przewidywanie zmian rynkowych oraz rekonfigurowanie zasobów organizacji w celu uzyskiwania, odbudowywania, a także utrzymywania przewagi konkurencyjnej w trudnym, niesprzyjającym otoczeniu rynkowym. Wymaga to posiadania wielu kompetencji. Prekursorzy tzw. odporności przedsiębiorcy wskazywali na trzy grupy cech (Wankel, 2008):

- kompetencje intraprzedsiębiorcze – samoefektywność, kreatywna inteligencja, autonomiczne uczenie się, orientacja społeczna, własna tożsamość społeczna, umiejętności społeczne;
- umiejętności interpersonalne – zróżnicowanie zespołu, pozyskiwanie wiedzy, presja i oczekiwania liderów, morale zespołu oraz jego spójność z celami, mentoring);
- stanowienie i realizacja polityki organizacyjnej/branżowej/instytucjonalnej – operacje wewnętrzne i umiejętności zarządzania, standardy oraz praktyki w sektorze a zachowania przedsiębiorcze, relacje z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi, sieć kontaktów z instytucjami rządowymi i organizacjami trzeciego sektora, standardy działań przedsiębiorczych.

W nauce i praktyce zarządzania wypracowano w kolejnych latach listę zachowań, kompetencji oraz praktyk, które cechują organizacje odporne. W tabeli 8 przedstawiono analizę wybranych podejść do identyfikowania kluczowych kompetencji w takich organizacjach.

Już wstępna lektura wskazanych w tabeli 8 zasobów organizacji odpornych pozwala stwierdzić, że bazują one na omówionych wcześniej (tabela 7) koncepcjach organizacji XXI wieku. Organizacje odporne wywodzą się i czerpią z organizacji zwinnych, oburęcznych, adaptacyjnych, uczących się itp. Wskazane kompetencje organizacji odpornych można podzielić na trzy główne obszary. Pierwszy związany jest głównie z kulturą organizacyjną, w tym z przywództwem. Drugi, ze strategią działania, choć

Tabela 8. Kluczowe kompetencje organizacji odpornych – wybrane podejścia

Autor	Kluczowe kompetencje odpornych organizacji
McManus (2008)	• Świadomość sytuacji rynkowej – podział zadań, odpowiedzialności, analiza zagrożeń oraz ich konsekwencji, znajomość powiązań i relacji, ubezpieczenia, priorytety odbudowy; • Zarządzanie kluczowymi słabymi punktami – planowanie strategii, partycypacja, ocena potencjału zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych, połączenia i relacje organizacyjne; • Zdolności adaptacyjne – mentalność silosowa, komunikacja i relacje, wizja strategiczna, jasno zdefiniowane cele, informacje, wiedza, przywództwo oraz struktura nadzorcza.
Vargo, Stephenson (2010)	• Znajomość sytuacji rynkowej połączona z zarządzaniem słabymi punktami – znajomość rynku i konkurencji, zdrowa struktura kapitałowa; • Zwinne, adaptacyjne zdolności – szybkość reakcji na zmiany; • Przywództwo i kultura organizacyjna – wyjątkowi liderzy, klientocentryzm, spójna kultura jakości oraz odpowiedzialności.
Lee, Vargo, Seville (2013)	• Zdolności adaptacyjne – reedukacja mentalności silosów, zasoby wewnętrzne, zaangażowanie pracowników, informacja i wiedza, przywództwo, innowacyjność oraz kreatywność, proces podejmowania decyzji, monitoring sytuacji rynkowej, system raportowania; • Planowanie – planowanie strategii, partycypacja, postawa proaktywna, zasoby zewnętrzne, priorytety odbudowy.
Teixeira, Werther (2013)	• Przywództwo, zdolność jednostki podążania za liderem i wzajemna wymiana wartości; • Otwarta kultura organizacyjna, • Planowanie strategiczne, • Innowacyjność jako metoda działania.
Holbeche (2015)	• Zwinne planowanie – efektywne zarządzanie, nadzór i zarządzanie ryzykiem, sprawny benchmarking i karta wyników, głębokie rozumienie insightów klienta, kompleksowe, złożone kompetencje, szerokie i głębokie skanowanie oraz monitoring, strategiczne zaangażowanie do kluczowych celów;