

ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI I PRYWATNYMI W KONTEKŚCIE NIEPEWNOŚCI ZAGROŻEŃ KRYZYSÓW I RYZYKA



Redakcja naukowa
Jarosław Prońko Bernard Wiśniewski

Szczytno 2017

**Zarządzanie
instytucjami publicznymi
i prywatnymi w kontekście
niepewności, zagrożeń
kryzysów i ryzyka**

**Redakcja naukowa
Jarosław Prońko
Bernard Wiśniewski**

Szczytno 2017

Recenzenci

prof. dr hab. Zenon Zamiar
dr hab. Andrzej Czupryński
dr Aleksander Babiński

Redakcja Wydawcy

Anna Bryczkowska
Krzysztof Guzik
Agnieszka Kamińska

Projekt okładki

Agnieszka Kamińska



© Wszelkie prawa zastrzeżone — Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

ISBN 978-83-7462-578-4
e-ISBN 978-83-7462-579-1

Skład, druk i oprawa:

Dział Wydawnictw i Poligrafii

Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie

12-100 Szczytno, ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111

tel. 89 621 54 10, fax 89 621 54 48

e-mail: wwip@wspol.edu.pl

Objętość: 19,33 ark. wyd.

Spis treści

<i>Bernard Wiśniewski, Jarosław Prońko</i> Wstęp	7
<i>Jerzy Kozioł</i> Kultura bezpieczeństwa	11
<i>Monika Wojakowska</i> Wpływ kompetencji menedżerskich na jakość zarządzania bezpieczeństwem	31
<i>Tadeusz Szmidtka</i> Podejmowanie decyzji w zarządzaniu kryzysowym	47
<i>Dorota Słowik</i> Istota ryzyka i jego podstawowe metody pomiaru	57
<i>Piotr Misztal</i> Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym	67
<i>Małgorzata Garstka</i> Analiza ryzyka występującego w jednostkach samorządu terytorialnego	81
<i>Urszula Świerczyńska-Kaczor</i> Zarządzanie ryzykiem w projektach filmowych finansowanych w formie crowdfundingu	95
<i>Lidia Owczarek, Agata Gumieniak</i> Rola powiatu w obszarze zarządzania kryzysowego	109
<i>Patryk Pokwicki</i> Policyjne pododdziały zwarte w zarządzaniu kryzysowym	121
<i>Mariusz Nepelski, Dominik Hryszkiewicz</i> Zarządzanie kryzysowe w aglomeracjach — szczególne ujęcie problemu	133

Monika Siwek

**Poczucie bezpieczeństwa a zaufanie społeczne
do funkcjonariuszy publicznych** 149

Izabela Wierzbicka

**Wybrane problemy zarządzania kryzysowego w aspekcie
klęsk ekologicznych związanych z zanieczyszczeniem
powietrza w Polsce** 161

Joanna Grzela

**Współpraca krajów nordyckich w zakresie ochrony
ludności przed zagrożeniami niemilitarnymi** 175

Tomasz Zwęgliński

**Globalny wymiar koordynacji ochrony ludności
i pomocy humanitarnej** 193

Wojciech Jobda

**Współpraca cywilno-wojskowa w kształtowaniu
bezpieczeństwa państwa** 223

Tomasz Smal, Anna Dorobisz

**Prawne aspekty zarządzania współpracą transgraniczną
w ratownictwie medycznym** 237

Jerzy Zamojski

**Wsparcie normalizacyjne dla organizacji publicznych
i prywatnych z całego świata w świetle prac Komitetu
Technicznego ISO TC 292 „Security and resilience”** 249

Barbara Zbroińska

**Otoczenie instytucjonalne w funkcji zapewnienia
bezpieczeństwa finansowego państwa** 267

Rafał Bielawski

**Bezpieczeństwo finansowe gminy w perspektywie
metacybernetycznej koncepcji controllingu** 283

Bernard Wiśniewski, Monika Szyłkowska

Stany nadzwyczajne i zarządzanie kryzysowe w cyberprzestrzeni ... 299

Marcin Walczak

**Bezpieczeństwo elektronicznych transakcji płatniczych
z punktu widzenia jednostki** 317

Artur Woźny

**Miejsce inspektora służb BHP w systemie
zarządzania kryzysowego** 327

Rafał Kochańczyk

Zarządzanie kryzysowe wyzwaniem dla policyjnej logistyki 341

Robert Gwardyński, Barbara Kaczmarczyk

Badania zarządzania kryzysowego — stan obecny i perspektywy 357

Bernard Wiśniewski, Jarosław Prońko

Zakończenie 375

Wstęp

Środowisko, w którym funkcjonują instytucje publiczne oraz prywatne charakteryzuje się niemal wszechobecnością niepewności, zagrożeń, kryzysów i ryzyka, które postrzegane są, odpowiednio, jako:

- niepewność to przyszłość, która budzi w nas niesprecyzowane obawy;
- zagrożenie to przyszłe stany, które wywołują skonkretyzowane pod względem skutków obawy;
- kryzys to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu lub konieczne rozstrzygnięcie;
- ryzyko to dobrze skalkulowane zagrożenia zarówno pod względem skutków, jak również prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Większość współcześnie żyjących dąży do zaspokajania własnych potrzeb i ciągłego rozwoju. Przejawia się to między innymi ilością i jakością posiadanych dóbr materialnych lub możliwością dostępu do nich. Ten aspekt współczesnej egzystencji utożsamiany jest z szeroko rozumianymi procesami gospodarowania. Nie są one możliwe bez wzajemnych interakcji społecznych. Permanentny rozwój ludzi, a przez to społeczności, napotyka często bardzo istotne przeszkody i bariery, związane ze zjawiskami naturalnymi, wywołanymi niekorzystnymi faktami związanymi z rozwojem cywilizacyjnym lub zjawiskami społecznymi zakłócającymi ten rozwój, a w niektórych przypadkach przerywającymi go w sposób bardzo gwałtowny. Państwo, jako organizacja polityczna, przeciwdziała tego typu sytuacjom wprowadzając do życia systemy. Jednym z nich jest system zarządzania kryzysowego, o którego wartości decyduje z jednej strony powszechność, z drugiej zaś potrzeba kooperacji wielu jego elementów, w tym również instytucji publicznych i prywatnych.

Pierwsze z wymienionych obarczone były w początkowej fazie uregulowań prawnych systemu zarządzania kryzysowego większą liczbą obowiązków, związanych z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo obywateli. Warto zauważyć, że w powszechnym odbiorze — zarządzanie to jedna z wielu form kierowania, która jest powszechnie stosowana nie tylko w wielkich

przedsiębiorstwach i korporacjach, ale przede wszystkim w kierowaniu państwami demokratycznymi, w których nie ma miejsca na silną autokratyczną władzę ich przywódców. Zarządzanie można definiować również jako system działań regulujących metody i normy funkcjonowania organizacji zgodnie z wytyczonymi dla niej celami, stąd często utożsamia się go z zarządzaniem przez cele i świadomym formułowaniem tych ostatnich. Obejmuje takie funkcje, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę. Można zatem uznać, że zarządzanie jest ściśle powiązane z funkcjonowaniem organizacji, rozumianej jako grupa ludzi mających wspólny cel, zadania, plan oraz program działania. Należy jednocześnie podkreślić, że atrybutem zarządzania jest posiadanie przez zarządzającego władzy, której źródłem jest prawo do dysponowania zasobami warunkującymi funkcjonowanie organizacji¹. Sprawowanie władzy związane jest z relacją podporządkowania przedmiotu zarządzania zarządzającemu. Aby relacja ta mogła być w sposób formalny zrealizowana, organizacja musi posiadać pewną strukturę wewnętrzną odzwierciedlającą tę relację.

Przedstawione powyżej okoliczności wymusiły powołanie w państwie aparatu administracji publicznej, którego głównym zadaniem było zarządzanie w warunkach zagrożeń oraz w sytuacjach kryzysowych. Rozwój państwa powodował, że coraz więcej zadań w zakresie zarządzania kryzysowego powierzano instytucjom prywatnym. Działo się tak — i nadal dzieje się — z kilku powodów. Po pierwsze, instytucje te nie były wolne od zagrożeń i sytuacji kryzysowych, a po drugie dysponowały one, i dysponują nadal, coraz większym potencjałem mogącym być wykorzystanym w procesie zarządzania kryzysowego.

Cechy charakterystyczne sytuacji kryzysowych, tj.: gwałtowny proces narastania zagrożenia lub nagłość jego pojawienia się, duży poziom bezsilności wobec niszczącej siły tych sytuacji lub/i ich skutków (przejawiający się znacznymi dysproporcjami pomiędzy potrzebami a możliwościami instytucji mogących się im przeciwstawić), ogromny rozmiar szkód (nie tylko materialnych) oraz niestety zazwyczaj znaczna liczba poszkodowanych wymusza potrzebę poszukiwania racjonalnych rozwiązań służących doskonaleniu funkcjonowania przywołanego powyżej systemu zarządzania kryzysowego.

¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1998, s. 208.

W kontekście dotychczasowych rozważań uprawnione wydaje się stwierdzenie, że przedmiot i podmiot zarządzania kryzysowego, jako składowe zarządzania bezpieczeństwem, wydają się z racji swej wagi problemami niezwykle istotnymi ze względu na stały wzrost poziomu zagrożeń, odnotowywanych we współczesnym świecie. Dlatego też niezbędne jest prowadzenie badań w zakresie pozwalającym rzetelnie zdiagnozować skuteczność obowiązujących rozwiązań prawno-organizacyjnych z zakresu zarządzania kryzysowego, określać kierunki ewolucji, a tym samym proponować wartościowe rozwiązania na przyszłość. Takie właśnie założenie legło u podstaw tej publikacji, która z racji przyjętych założeń jest pierwszą z kilku, jakie w dającej przewidzieć się przyszłości powstaną w rezultacie wspólnych przedsięwzięć naukowych podjętych przez Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach we współpracy z Wydziałem Administracji Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie oraz Wydziałem Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie.

Publikacja ta dotyczy zasadniczych problemów związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej w sytuacjach kryzysowych, kontekstów podejmowania decyzji w tych sytuacjach, ratownictwa i zabezpieczenia logistycznego, a także wielowymiarowej i interdyscyplinarnej współpracy elementów systemu zarządzania kryzysowego. Problemy podejmowane przez autorów poszczególnych części pracy, dotyczą skali makro- i mikrozarządzania kryzysowego, co wydaje się równie wartościowe dla potencjalnego Czytelnika. Zasadniczym jednakże celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty, tak zarządzania kryzysowego, jak i kierunków jego ewolucji oraz doskonalenia, co w konsekwencji pozwoli Czytelnikom na wyrobienie sobie własnych poglądów na te problemy. Autorzy niniejszego opracowania mają również nadzieję, że lektura pozwoli osobom parającym się zawodowo zarządzaniem kryzysowym na opracowanie własnych, dostosowanych do możliwości i potrzeb receptur, doskonalenie już stosowanych czy też metod (a może wręcz procedur?) postępowania w razie wystąpienia takich sytuacji oraz przygotowania się na ich ewentualne wystąpienie. W kontekście powyższego jednocześnie należy pamiętać, że każda sytuacja kryzysowa jest inna. Lecz wszystkie jednak w pewnym stopniu charakteryzują następujące cechy: zaskoczenie, niewystarczająca ilość informacji, organizacja nie nadąża reagować na wydarzenia (prawdziwe lub odczuwalne),

wydarzenia stają się coraz bardziej groźne, utrata kontroli (prawdziwa lub odczuwalna), zagrożenie istotnych interesów, skrupulatna kontrola z zewnątrz, wytwarzanie się mentalności „obłączonych”, panika, przerwanie normalnych procesów podejmowania decyzji, kierownicy w sytuacji kryzysowej koncentrują się na krótkoterminowym planowaniu/działaniu².

Powyższe okoliczności wskazują na to, że potrzeba naukowej eksploracji zagadnień zarządzania kryzysowego jest i będzie ciągle aktualna. Oby tylko, jak najrzadziej służyły jej okupione ludzkim życiem, zdrowiem i cierpieniem studia przypadków.

prof. dr hab. Bernard Wiśniewski
dr hab. inż. Jarosław Prońko

² Por. *Administracja wobec sytuacji kryzysowych* — materiały z polsko-kanadyjskiej konferencji w Szkole Administracji Publicznej w dniach 6–8 maja 1998 r. (niepublikowane).

dr Jerzy Kozioł
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Filia w Piotrkowie Trybunalskim

Kultura bezpieczeństwa

Mimo że kultura bezpieczeństwa jest pojęciem stosunkowo nowym¹, to istnieje jej wyraźna prehistoria. Łączy ona w sobie przekonania, poglądy, doświadczenia i koncepcje, które w znacznym stopniu wpłynęły na powstanie i rozwój rozpatrywanej kategorii, jak i przyległych jej obszarów.

Aby dokonać charakterystyki trendów kultury bezpieczeństwa wydaje się celowe przeprowadzenie analizy historycznych transformacji koncepcji „zagrożenia”, „niebezpieczeństwa”, „bezpieczeństwa”, ich sensu, na który składały się różne czynniki, zaczynając od najstarszych znanych faktów z historii ludzkości. Jest to możliwe, aby urzeczywistnić charakterystyczne właściwości katastrofalnego i ewolucyjnego poznania zachowań ludzi w różnych historycznych epokach. Pierwsze przedstawia ogół masowych strachów i obaw, jak również kompleks planowanych przedsięwzięć dla ich oddalenia². Drugie określa relacje człowieka jako nieodłącznego elementu naturalnego środowiska, zrozumienie jego nierozzerwalnego i bardzo ciasnego związku z nim, poziom poznania konieczności przeprowadzenia działań przed oddziaływaniem przyrody³.

Na tworzenie pojęcia „kultura bezpieczeństwa” znacznie wpłynęły różne filozoficzne i socjologiczne teorie, koncepcje, odwzorowujące problematykę bezpieczeństwa. Jednym z najbardziej znaczących czynników, okazujących oddziaływanie na formowanie mentalności (relacji) cywilizacji, narodów,

¹ Sformułowanie „kultura bezpieczeństwa” po raz pierwszy było zastosowane w raporcie Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej (MAEA), International Atomic Energy Agency (IAEA) w 1986 roku w procesie analizy przyczyn i skutków awarii w elektrowni atomowej w Czarnobylu.

² U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa 2002, s. 64.

³ Tamże.

poszczególnych ludzi, na rozwój nauki, sztuki, różnych dziedzin ludzkiej działalności, na społeczny ustrój i funkcje różnych społecznych formacji, jest religia. W tym związku szczególnie ciekawie jawi się odniesienie do: dogmatów, norm, obyczajów i tradycji światowych religii z problematyką zapewnienia bezpieczeństwa.

Dla pierwotnego i dawnego świata podstawowymi czynnikami, wpływającymi na formowanie „katastrofalnej świadomości”, była cykliczność zachodzących wokół naturalnych i antropologicznych zjawisk (zmiana pór roku, narodziny i zgony człowieka, rozkwit i upadek imperiów) i ukierunkowanie tej świadomości na świat zewnętrzny (naturalne klęski, najazdy wrogów itp.)⁴. Wyjaśniając schematy, wypracowane przez dawnych ludzi dla oceny stanu własnego bezpieczeństwa swojej bliskiej rodziny, plemienia, kraju, miały oprócz innych także funkcję przewidywania i uprzedzenia. Wypracowane schematy były skierowane w zasadzie na unikanie przyczyn katastrof i klęsk tylko w małym stopniu — na zmniejszenie niszczących oddziaływań tych procesów i zjawisk. Jeżeli za przyczynę trwającej lub nadchodzącej katastrofy uznano „gniew Boży”, to zupełnie zrozumiałą strategią zachowania się było starać się o jego łaskę i nie rozgniewać Wszechmocnego, jeżeli przyczyną klęsk byli czarownicy, ich spiski, to w tym wypadku racjonalną drogą było zaskarbienie sobie ich przychylności⁵.

Patrząc na ewolucyjne zmiany można dostrzec, że ludzie w tym okresie musieli sobie uświadomić swoją zależność od przyrody i ich ścisły z nią związek⁶. To znalazło odwzorowanie w animizmie⁷, totemizmie⁸, magii, mitologicznych pojęciach. Niedoskonałość środków i sposobów poznania rzeczywistości pchnęła ludzi do stworzenia szczególnego, bardziej zrozumiałego, wytłumaczalnego i przewidywalnego, z ich punktu widzenia, świata sił nadprzyrodzonych, występującego w charakterze osobliwego pośrednika między człowiekiem i realnym światem.

⁴ S. Pinker, *Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury*, Poznań 2011, s. 24–29.

⁵ A. Chyliński, *Podglądanie ryzyka. Dyktat założeń*, Warszawa 2015, s. 83.

⁶ A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Poznań 2003, s. 67.

⁷ Animizm (łac. *anima* — oddech, dusza, życie) to pogląd, zgodnie z którym istoty nieludzkie — takie jak zwierzęta, rośliny czy przedmioty nieożywione — posiadają duszę.

⁸ Totemizm, religiozn., etnogr. zespół wierzeń oraz instytucji religijno-społecznej, oparty na uznawaniu mistycznej więzi pomiędzy jednostką lub grupą społeczną a totemem — określonym zwierzęciem (rzadziej przedmiotem lub rośliną).

Pierwsze próby uporządkowania procesu poznania przyrody, oparte na naukowej podstawie, zaczęły się pojawiać już w epoce wczesnych cywilizacji Mezopotamii, Egiptu, Chin. Nagromadzenie empirycznych danych o przeplądzie różnych naturalnych procesów, z jednej strony, i rozwój systemów rachunkowych i doskonałość pomiarowych procedur, z innej, pozwoliły z dużą dokładnością przepowiadać następstwa tych lub innych naturalnych kataklizmów (zaćmień, wybuchów, rozlewów rzek, susz i innych).

Monopol na wiedzę pozwalał rządzącym dawnych państw trzymać w posłuszeństwie masy ludzi, demonstrować zdolność „kierowania” potężnymi i nieprzewidywalnymi siłami przyrody.

Największy postęp w rozwoju naukowych pojęć o naturalnej rzeczywistości wypada na epokę antyczną (VIII w. p.n.e. — V w. n.e.). Za jej początek należy uznać odejście od praktycznych korzyści w poznaniu przyrody. To znalazło swoje odbicie w badaniu przyrody, ale niezorientowanym na odbiór bezpośrednich materialnych korzyści. Na pierwszy plan zaczęło wychodzić dążenie ludzi do przywrócenia dawnego stanu niesprzecznego obrazu świata i uświadomienia sobie w nim swojej przestrzeni⁹.

Jednym z głównych problemów, który absorbował umysły antycznych myślicieli, był problem współzależności przyrody i człowieka.

Tak kojarzył proces formowania ludzkiego charakteru z działaniem naturalnych czynników (klimat, właściwości krajobrazu i inne) starożytny historyk Herodot¹⁰ (484–426 r. p.n.e.). W tym samym czasie lekarz Hipokrates¹¹ (460–370 r. p.n.e.) uczył, że leczyć chorego trzeba, rozważając indywidualne właściwości organizmu człowieka i jego stosunki wzajemne z otoczeniem. On uważał, że czynniki zewnętrzne środowiska (klimat, stan wody i gleby, oddziaływają na życie ludzi, prawa kraju itd.) okazują znaczny wpływ na formowanie fizycznych i psychicznych właściwości człowieka. Klimat, zdaniem Hipokratesa, określa także i osobliwości narodowego charakteru. Znakomity filozof — idealista Platon¹² (427–347 r. p.n.e.) zwracał uwagę na

⁹ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa 2001, s. 63.

¹⁰ Herodot z Halikarnasu (starogr. Ἡρόδοτος ὁ Ἁλικαρνασσεύς, *Herodotos ho Halikarnasseus*) (ur. ok. 484 p.n.e. w Halikarnasie, obecnie Bodrum w Turcji, zm. ok. 426 p.n.e. w Turioj lub Atenach) — historyk grecki, zwany *Ojcem historii*.

¹¹ Hipokrates z Kos, Hippokrates (gr. Ἱπποκράτης; ur. ok. 460 p.n.e. na wyspie Kos, zm. ok. 370 p.n.e. w Larysie) — lekarz grecki, jeden z prekursorów współczesnej medycyny, obdarzony przydomkiem „ojca medycyny”.

¹² Platon, gr. Πλάτων, Plátōn (ur. 427 p.n.e., zm. 347 p.n.e.) — grecki filozof. Był twórcą systemu filozoficznego zwanego obecnie idealizmem platońskim.

zmiany (przeważnie negatywnego charakteru), odbywające się na przestrzeni czasu w otaczającym człowieka środowisku, i na wpływ, wynikający z tych zmian na tryb życia ludzi. Platon nie wiązał faktu degradacji środowiska człowieka z wykonywaną przez niego działalnością gospodarczą¹³.

Wśród wschodnich myślicieli szczególnie udzielał się starochiński filozof Konfucjusz¹⁴. Podstawowe jego nauki nakierowane były na potępienie ludzkich wad, poszukiwanie parametrów idealnego (w tym również bezpiecznego) społeczeństwa i państwa. Według jego poglądów, podstawą racjonalnego ustroju społeczeństwa powinny być etyczne kategorie i wartości. Opracowane przez Konfucjusza pytania dotyczące wzajemnego związku ludzi z przyrodą z dzisiejszego punktu widzenia stają się niezwykle istotne. On mówił, „aby przedłużyć swoje istnienie, społeczeństwo zobowiązane jest racjonalnie odnosić się do przyrody, żywego świata, naturalnych zasobów”¹⁵. Już wtenczas przestrzegał ludzkość od bezmyślnego marnotrawienia zasobów naturalnych.

Podstawowymi czynnikami, formującymi „katastrofalne działania” ludzi średniowiecza, była niewielka długość życia (wskutek dużej ilości epidemii, wysokiej śmiertelności dzieci, nieurodzajów i głodu, krwawych wojen)¹⁶ i eschatologiczność¹⁷ chrześcijańskiego zrozumienia czasu (idea Sądu Ostatecznego, bliska zagłada świata). W ciągu wczesnego średniowiecza ewolucyjna świadomość, ekologiczne teorie praktycznie się nie rozwijały¹⁸. Relacje społeczeństwa i przyrody tłumaczono przy pomocy *Biblii*, stanowiącej o tym, że Bóg oddał człowiekowi całą ziemię i wszystkie jej bogactwa w pełne i niepodzielne posiadanie.

¹³ Platon, *Państwo*, Kęty 2003, s. 176.

¹⁴ Konfucjusz (chiń.: 孔子 lub 孔夫子; pinyin: *Kōng Zǐ* lub *Kōng Fūzǐ*; dosł. „Mistrz Kong”) (551–479 p.n.e.) — chiński filozof.

¹⁵ Konfucjusz nie pozostawił pism — jego nauczanie zebrano w księdze *Dialogi konfucjańskie*. Głównym tematem rozważań było codzienne życie ludzi i stabilność społeczeństwa. Jego zdaniem podstawowymi cnotami są: humanitaryzm, praworządność, poprawność, mądrość i lojalność.

¹⁶ A. Chyliński, *Podglądanie ryzyka. Dyktat założeń*, Warszawa 2015, s. 43.

¹⁷ Eschatologia chrześcijańska (z greckiego *έσχατος* /*eschatos*/ — ostatni + *λόγος* /*logos*/ — słowo, nauka) — dział teologii chrześcijańskiej traktujący o tzw. rzeczach ostatecznych człowieka, jak i świata (śmierci, końcu świata). Eschatologia zajmuje się również życiem pośmiertnym człowieka, w którym to dusza zostanie osądzona i otrzyma karę lub nagrodę.

¹⁸ J. Weiner, *Życie i ewolucja biosfery. Podręcznik ekologii ogólnej*, Warszawa 2003, s. 459–516.

Stan rzeczy zmienił się dopiero z nastaniem epoki Odrodzenia, która odkryła starania takich średniowiecznych naukowców, jak Albert Wielki¹⁹ i Roger Bacon²⁰.

Spod pióra niemieckiego filozofa i teologa Alberta Wielkiego (1205–1280) wyszło kilka traktatów naukowych. Pisma *O alchemii* i *O metalach i minerałach* wnoszą do nauki ciekawe spostrzeżenia o zależności klimatu od szerokości geograficznej terenu i jego położenia nad poziomem morza. On oglądał Drogę Mleczną jako gromadę gwiazd, przeczył faktom wpływu komet na losy i zdrowie ludzi, objaśniał istnienie gorących źródeł działaniem ciepła, idącego z głębin Ziemi, był zwolennikiem idei o bycie zależnym od zmiany roślin pod wpływem środowiska.

Angielski filozof i przyrodnik Roger Bacon (1214–1294) zaznaczał rolę słońca w życiu organizmów, zwracał uwagę na zależność stanu organicznych ciał od stanu środowiska i warunków klimatycznych w konkretnej miejscowości, mówił o tym, że człowiek w nie mniejszym stopniu, niż wszystkie pozostałe organizmy, jest poddany wpływowi klimatu — jego zmiany zdolne są prowadzić do zmian fizycznych i charakteru ludzi.

Nastanie epoki odrodzenia nierozzerwalnie jest związane z imieniem znakomitego włoskiego malarza, rzeźbiarza, architekta, naukowca i inżyniera Leonardo da Vinci (1452–1519). Uważał on, że podstawową rolą nauki jest ustanowienie prawidłowości zjawisk przyrody, opierając się na zasadzie związku przyczynowo-skutkowego.

Badanie historii życia na Ziemi doprowadziło go do postawienia tezy o związku losów Ziemi i Wszechświata o znikomości przestrzeni, którą zajmuje w nim nasza planeta. Był inspiracją dla Mikołaja Kopernia²¹, który

¹⁹ Św. Albert Wielki, Albert z Kolonii, Albert z Lauingen, łac. *Albertus Magnus* (ur. 1193/1205? w Lauingen (Donau), zm. 15 listopada 1280 r. w Kolonii) — teolog, dominikanin, filozof scholastyczny. Albert jako jeden z pierwszych w systematyczny sposób łączył filozofię Arystotelesa z teologią katolicką — w Arystotelesie dostrzegł możliwość pogodzenia wiedzy przyrodniczej i wiary. Jako jeden z pierwszych głosił też odrębność metody teologii od metody nauk przyrodniczych oraz inny charakter prawd wiary i prawd naukowych. Te podstawy metodologiczne umożliwiły mu znaczne poszerzenie wiedzy w dziedzinie botaniki. Wszystkie te założenia przejął jego największy uczeń, Tomasz z Akwinu.

²⁰ Roger Bacon (ok. 1214–1292) — angielski franciszkanin, zwany *doctor mirabilis* (łac. dosł. *wspaniały nauczyciel*); filozof średniowieczny, uznawany za skrajnego empirystę. Czasem opisywany jako jeden z najwcześniejszych europejskich zwolenników nowoczesnej metody naukowej, zainspirowany pracami islamskich naukowców.

²¹ Mikołaj Kopernik, łac. Nicolaus Copernicus, niem. Nikolaus Kopernikus (ur. 19 lutego 1473 r. w Toruniu, zm. 21 maja 1543 r. we Fromborku) — polski astronom, autor dzieła *De revolutionibus orbium coelestium* (*O obrotach sfer niebieskich*) przedstawiającego

zaprzeczył centralnemu położeniu Ziemi we Wszechświecie, jak i w systemie słonecznym.

Nastanie nowego etapu w rozwoju ekologicznych nauk, environmentalnej świadomości możemy powiązać z imieniem filozofa i logika Francisca Bacona²² (1561–1626), który proklamował w charakterze głównego celu nauki powiększenie władzy człowieka nad przyrodą. Osiągnąć to można — zdaniem Bacona, tylko pod jednym warunkiem — nauka powinna była pozwolić człowiekowi możliwie dobrze zrozumieć przyrodę, aby, podporządkować ją człowiekowi, aby w końcu mógł panować w niej i nad nią.

Określony wpływ na rozwój ekologicznych pojęć współczesnych okazały idee angielskiego kapłana, ekonomisty i demografa Tomasa Roberta Malthusa²³ (1766–1834). Przez niego zostało sformułowane tak zwane „prawo ludności”, zgodnie z którym ludność powiększa się w geometrycznym postępie, podczas gdy środki do życia (przede wszystkim pożywienie) może powiększać się tylko w postępie arytmetycznym. W konsekwencji w skutek takiego rozwoju wydarzeń następuje przeludnienie. Malthus proponował bronić się przed tym przy pomocy reglamentacji ślubów i ograniczenia liczby urodzeń.

W rozpatrywanym okresie znaczne zainteresowanie wzbudza transformacja pojęcia „bezpieczeństwo”. Do XIII w. ogromną rolę w formowaniu bezpieczeństwa grali pogańscy szamani. Słowianie posiadali rozbudowany system wierzeń kosmologicznych i mitologicznych. Bóstwa politeistycznego panteonu słowiańskiego mogły być tak przyjazne, jak i wrogie (bogowie, biesy). Poszczególne bóstwa odzwierciedlały poszczególne siły przyrody. W przeciwieństwie do innych średniowiecznych ludów, na przykład Germanowie, otaczający świat traktowali jako obcy, to jest niebezpieczny.

szczegółowo i w naukowo użytecznej formie heliocentryczną wizję Wszechświata. Wprawdzie koncepcja heliocentryzmu pojawiła się już w starożytnej Grecji (jej twórcą był Arystarch z Samos), to jednak dopiero dzieło Kopernika dokonało przełomu i wywołało jedną z najważniejszych rewolucji naukowych od czasów starożytnych, nazywaną przewrotem kopernikańskim.

²² Francis Bacon, wicehrabia St Albans (ur. 22 stycznia 1561 r. w Londynie, zm. 9 kwietnia 1626 r. w Highgate) — angielski filozof, jeden z najwybitniejszych przedstawicieli filozofii doby odrodzenia i baroku, eseista, polityk oraz prawnik. Uchodzi za jednego z twórców nowożytnej metody naukowej opartej na eksperymencie i indukcji.

²³ Malthus zwrócił uwagę na korelacje zachodzące pomiędzy przyrostem ludności a poziomem zamożności społeczeństwa, upatrując we wzroście demograficznym zagrożenie prowadzące nieuchronnie do klęski głodu oraz nędzy. Wychodząc z tego założenia, przeciwstawiał się wszelkiej pomocy materialnej na rzecz ubogich warstw społecznych w Anglii. Był również skrajnym przeciwnikiem egalitaryzmu twierdząc, że równość spowoduje jeszcze większy przyrost naturalny prowadzący do klęski głodu.

Przymiotnik bezpieczny znany jest od XV wieku, pochodzi od wyrażenia „bez pieczy”, „bez starania, bez troski, bez opieki”. Być może został zapożyczony od czeskiego „bezpečný”. To jest nie co inne, jak uwaga, ostrożność, trwoga w przewidywaniu jakiejś przykrości (lecz nie katastrofy, nieodwracalnej straty lub krachu czegokolwiek). Współczesne znaczenie tego wyrazu wynika z jego historii. A ta jest następująca: bezpieczny to taki, który jest „bez pieczy”, a to dlatego, że tej „pieczy” nie potrzebuje, nie wymaga, jest zatem pewny, że mu nic nie grozi, jest spokojny. Natomiast niebezpieczny — zgodnie ze strukturą wyrazu — jest jego zaprzeczeniem: określa stan zagrożenia, stan niepokoju.

Początkowo — do XVII wieku — używany był w znaczeniu „beztroski”, stąd też wykształciło się znaczenie „nieostrożny, lekkomyślny, niedbały” i „pewny siebie, odważny”. Znaczenie tego przymiotnika stopniowo się rozszerzało do „niczym niezagrożony, niezagrażający”, co spowodowane było ekspansją jego antonimu — niebezpieczny. W efekcie tego procesu i w opozycji do niebezpieczny przymiotnik bezpieczny zaczął być używany w znaczeniu „wolny od niebezpieczeństwa”²⁴.

Niebezpieczne było to, co przy znanych warunkach można było stracić przez człowieka (na przykład mienie), miasto (budynki, które spłonęły w pożarze), księstwo (terytorialną jednolitość). Właśnie takie rozumienie bezpieczeństwa, gdzie jego źródło zawiera się w zasadzie nie w zewnętrznych wpływach, a w samym przedmiocie, jego wewnętrznej strukturze, było znane mieszkańcom Rzeczypospolitej. W XVI w. zaczyna spotykać się pojęcie „bezpieczeństwo”, które wiąże się z uświadomieniem sobie niebezpieczeństwa, jako długotrwałego zjawiska, jak również z tym, że mimo wskazanych charakterystyk jego realizację można przewidzieć lub zmniejszyć jego skutki.

Zaczynając od XVII w. zachodzi zmiana sensu przedstawianego pojęcia „niebezpieczeństwo”. Jest to związane z tłumieniem powstań kozackich, odpięciem nieprzyjacielskich najazdów Imperium Osmańskiego czy sąsiadujących Szwedów.

Długotrwałość i skala oddziaływania przedstawionych czynników powodowała to, że niebezpieczeństwo już przyjmowano jak możliwość globalnego, długotrwałego naruszenia swobód życiowych. Podziały społeczne,

²⁴ Por. A. Bańkowski, *Etymologiczny słownik języka polskiego*, t. 1–2, Warszawa 2000; A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Kraków 1927. Jeszcze W. Doroszewski (red.), *Słownik języka polskiego PWN*, odnotowuje — przestarzałe już w XX wieku — znaczenie „nie troszczący się o kogo albo o co”.

troska bogatej szlachty tylko o zachowanie własnej ziemi, periodyczne ataki najeźdźców wpływają na to, że całe otoczenie polskiej ziemi staje się „białymi plamami” w pojęciu Polaków, to jest potencjalnie niebezpiecznymi. Dlatego w tym okresie rośnie zrozumienie tego, że bardzo ważnym geograficznym aspektem bezpieczeństwa jest zjednoczenie Rzeczypospolitej (państwa), przyłączenie utraconych ziem. Tylko przyłączona ziemia dodaje nowej wiedzy o źródłach charakterystycznych dla jej potencjalnych zagrożeń, pozwala przewidzieć charakter niebezpieczeństwa i odpowiednio wypracować określone działania — budowanie strażnic granicznych, budowa fortyfikacji, tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju ekonomicznego itp.

Poszerza się przedmiotowy obszar tego pojęcia. Już w XVII w. w pisemnych źródłach bezpieczeństwo odnosi się nie tylko do pojedynczych osób, lecz również do społeczeństwa i do państwa²⁵. Stopniowo bezpieczeństwo w Polsce zaczyna być rozumiane jak jednolitość, obejmująca wszystkie sfery życia społecznego, jak czynnik zewnętrznej i wewnętrznej polityki państwa. Staje się jasne, że nie tylko od człowieka, lecz również od państwa zależy zabezpieczenie osobistego i społecznego bezpieczeństwa, przewidywanie zagrożeń od klęsk żywiołowych, epidemii, czy zewnętrznych wrogów.

W Polsce idee oświecenia przyjęły się później niż w krajach Europy Zachodniej, co było związane z tym, że mieszczaństwo zyskało większe znaczenie dopiero w drugiej połowie XVIII w. Specyfiką polskiego oświecenia był niespotykany gdzie indziej udział kleru katolickiego. Idee oświeceniowe przyświecały wielu wybitnym osiemnastowiecznym prominentom i luminarzom ówczesnej kultury. Dzięki między innymi działalności braci Stanisława Kostki i Ignacego Potockim²⁶ nastąpił gwałtowny rozwój szkolnictwa, nauk ścisłych, życia politycznego i kulturalnego. Tacy ludzie przyczynili się do tego, że Polska jako pierwszy kraj w Europie otrzymała nowoczesną kon-

²⁵ Andrzej Maksymilian Fredro z Pleszowic herbu Bończa, ps. „Błażej Lipowski” (ur. ok. 1620 r. w ziemi przemyskiej, zm. 25 kwietnia 1679 r. w Przemyśle) — polityk i filozof, projektodawca reform wojskowych, pisarz barokowy podejmujący tematykę polityczną, gospodarczą i wojskową, nazywany polskim Tacytem; moralista, pedagog, mówca, historyk. W 1671 roku zajął się fortyfikowaniem Przemyśla.

²⁶ Potocki Stanisław Kostka (1755–1821), brat I. Potockiego, polski polityk, pisarz, mecenas sztuki. Od 1782 r. członek Rady Nieustającej. W latach 1788–1792 podczas Sejmu Czteroletniego działacz Stronnictwa Patriotycznego. Rzecznik Konstytucji 3 maja. Potocki Ignacy (1750–1809), brat S.K. Potockiego, działacz polityczny, publicysta. Od 1783 r. marszałek nadworny litewski, w latach 1791–1794 marszałek wielki litewski. W latach 1773–1791 członek Komisji Edukacji Narodowej, 1788–1792 podczas Sejmu Czteroletniego przywódca Stronnictwa Patriotycznego, jeden z głównych autorów Konstytucji 3 maja.

stytucję. Zaisztwiały wtedy również próby budowania państwa na zasadach oświeceniowych, które zostały jednak przerwane przez rozbiory.

Pozytywizm w kulturze polskiej, miał charakter prądu ideologicznego. Jego początek przypada na 1864 r., kiedy upadło powstanie styczniowe. Jest to również data uwłaszczenia chłopów na terenie zaboru rosyjskiego. Oba te wydarzenia były początkiem zupełnie nowej epoki. Młode pokolenie — rozczarowane kolejną klęską zrywu niepodległościowego — zniechęciło się do romantycznych zasad walki i postanowiło inaczej działać przeciw zaborcy. Uwłaszczenie chłopów zmieniło gospodarkę — ziemianie coraz częściej wykorzystywali swoje wykształcenie przy zarabianiu pieniędzy, w ten sposób ukształtowała się warstwa inteligencji.

Okres w historii powstawania współzależności człowieka i przyrody, który zaczął się jednocześnie z nastaniem XX stulecia i trwa po dzień dzisiejszy, na ogół charakteryzuje się rozszerzeniem ekspansji ludzkości w przyrodzie, zaludnieniem wszystkich dostępnych do zamieszkania terytoriów, intensywnym rozwojem przemysłu i produkcji rolniczej, otwarciem i początkiem wyzysku nowych sposobów wyswobodzenia i przekształcenia energii, początkiem opanowania okołoziemskiej przestrzeni kosmicznej i systemu słonecznego, jak również niespotykanym wcześniej wzrostem liczby ludności²⁷. Odtąd w filozofii i socjologii odbywa się przesunięcie wektora „katastroficznej świadomości” ze strachu, zwróconego ponownie, na działania zewnętrznych w odniesieniu do ludzi sił, do strachów, zwróconych do wewnątrz, tzn. do strachów człowieka i ludzkości przed samym sobą²⁸. Główne strachy wywołują teraz już nie tyle huragany i epidemie, ile niszczące siły, skryte w samym człowieku, w głębokościach jego osobowości. Ta tendencja znalazła swoje wyrażenie w filozoficznej myśli, psychologów, w environmentalizmie²⁹ jako nowym światopoglądzie, który zmusza człowieka do poczucia winy przed otoczeniem (środowiskiem) i straszy swoją osobistą niszczącą aktywnością.

W rozpatrywanym okresie odbywa się tworzenie i rozwój ekologii³⁰. Skala podstawowych zadań tej dziedziny nauki zajmuje się wyznaczaniem

²⁷ U. Beck, *Spółczesność ryzyka...*, wyd. cyt., s. 134.

²⁸ Tamże, s. 164.

²⁹ Environmentalizm — pogląd w naukach społecznych, zgodnie z którym środowisko, zwłaszcza geograficzne (klimat, gleba, ukształtowanie terenu itp.) w mniejszym lub większym stopniu wpływa na przebieg procesu kształtowania się osobowości ludzkiej.

³⁰ Ekologia (gr. οἶκος (oikos) + λογία (logia) = dom + prawo) — nauka o strukturze i funkcjonowaniu przyrody, zajmująca się badaniem oddziaływań pomiędzy organizmami a ich środowiskiem oraz wzajemnie między tymi organizmami (czyli strukturą ekosystemów).

przestrzeni człowieka w biosferze, wytwarzania sposobów ustanowienia optymalnych warunków jego życia i rozwoju, harmonicznej współzależności z innymi komponentami biosfery. Proces humanitaryzacji społecznej, ekologii doprowadził do tego, że oprócz przedstawionych zadań ekologia opracowuje zbiór ogólnych praw funkcjonowania i rozwoju społecznych systemów, badania wpływu naturalnych czynników na procesy społeczno-ekonomicznego rozwoju i wyszukiwania sposobów zarządzania działaniem tych czynników.

W centrum uwagi stawia się człowieka z wszystkimi jego problemami, bezpieczeństwo państwa osiąga się tylko przez bezpieczeństwo poszczególnych jego obywateli. Przy tym w charakterze głównych źródeł niebezpieczeństwa występują wewnętrzne zagrożenia, takie jak: terroryzm, korupcja, narkotyki, choroby, epidemie, stan naturalnego środowiska itp.

Określony rozwój otrzymały teorie „osobistego bezpieczeństwa”. One są reakcją na transformację światowego systemu, globalizację ekonomiki, duże zaangażowanie ludzi w międzynarodowe życie. Sedno tego polega na tym, że obiektem obrony powinno być indywidualium lub społeczeństwo, a nie tylko instytucje, terytorium lub suwerenność państwowa. W zgodzie z tymi teoriami osobiste bezpieczeństwo wyjaśnia się jako swoboda od zagrożeń życia poszczególnych ludzi przy jednoczesnym stworzeniu warunków dla ich swobodnego rozwoju i realizacji ich ambicji w codziennym życiu — przez kulturę bezpieczeństwa.

Pojęcie „kultura bezpieczeństwa”

Dla zrozumienia istoty pojęcia „kultura bezpieczeństwa” należy przeprowadzić jego dekompozycję, semantyczną analizę poszczególnych składowych („kultura”, „bezpieczeństwo”) i wskazać niesprzeczną kompozycję (zjednoczenie, wypadkową, splot) tych składowych.

Analiza pokazuje, że „kultura” — to prawdopodobnie jedno z najbardziej niejednoznacznie określanych pojęć³¹. Szeroko wykorzystywane w polskim słowotwórstwie: „kultura techniczna”, „kultura masowa”, „kulturalne życie”, „kulturalny człowiek”, „kultura zachowania”, „kultura antyczna”, „kultura fizyczna” itp., różniące się sensem, treścią i kontekstem wypowiedzi.

³¹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2007, s. 47–63; Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012, s. 78–86.

W literaturze naukowej istnieje także wielka ilość definicji tego pojęcia w zależności od celów i zadań prowadzonych badań, właściwości dziedziny nauki, specyfiki podejścia naukowego itp. Tak, w *Słowniku języka polskiego PWN* podaje się następujące stwierdzenia³²:

Kultura — ogół osiągnięć ludzkości w określonym historycznym poziomie rozwoju społeczeństwa i człowieka, wyrażona w typach i formach organizacji życia i działalności ludzi, jak również w tworzonych przez nich materialnych i duchowych wartościach. Zatem kultura włącza w siebie:

- po pierwsze, obiektywne rezultaty działalności ludzi (maszyny, techniczne budowy), rezultaty poznania (książki, dzieła sztuki, normy prawa i moralności itd.) — pierwszy komponent kultury;
- po drugie, subiektywne ludzkie siły i zdolności, realizowane w działalności (odczucia, postrzeżenia, wiedza, rozum, produkcyjne i zawodowe nawyki, poziom intelektualnego, estetycznego i moralnego rozwoju, światopogląd, sposoby i formy wzajemnych ludzkich relacji itd.) — drugi komponent kultury.

Przedmiotowe rezultaty działalności ludzi (pierwszy komponent kultury) odbijają się w formach społecznej świadomości: język (rozumiany w szerokim sensie — jako naturalny rodzimy i języki obce, tak i sztuczne), powszechna informacja, polityka, prawo, moralność, religia (lub — ateizm), sztuka, nauka, filozofia. Nośnikiem społecznej świadomości jest społeczna wiedza. Dalej, drugi komponent kultury — subiektywne ludzkie umiejętności i zdolności. One wyrażają się w indywidualnej wiedzy, w tym również w obrazowych, zmysłowych wiedzach, które nie wyrażają się słowami (pojęciami), w umiejętnościach (kompetencjach), nawykach, w ukierunkowaniu osobowości, w rozwoju tych lub innych indywidualnych zdolności, w światopoglądzie każdego człowieka itd.³³

Uogólniając powyższe i inne liczne definicje kultury, możemy wydzielić następujące podejścia do traktowania tego pojęcia z punktu widzenia przewidywanych rezultatów i parametrów kulturowej działalności.

Pierwsze podejście — funkcjonalne, zgodnie z którym kultura rozpatrywana jest jako sposób funkcjonowania społeczeństwa, jako środek urzeczywistnienia ludzkiej działalności, związek wzajemny między ludźmi i otaczającą przyrodą, jako sposób realizacji ludzkich potrzeb, zainteresowań, idei, programów itd.

³² S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 1–4, Warszawa 2003.

³³ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2012, s. 245–251.

Drugie podejście — jakościowe: kulturę traktuje się jako jakościowy stan społeczeństwa, jako poziom, stopień przewagi ludzi nad przyrodą i społecznymi stosunkami, jako miara człowieczeństwa przyrody. Stąd i słowotwórstwo: kultura produkcji, kultura rolnictwa, kultura komunikacji itd.

Trzecie podejście — aksjologiczne, wartościowe: kultura rozpatrywana jest jako ogół materialnych i duchowych wartości. Takie podejście wymaga rozgraniczenia tego, co odnosi się do kultury, a co — do antykultury (okrucieństwo, barbarzyństwo, dzikość, nieokiełznanie, faszyzm, nacjonalizm, szowinizm, dążenie do rozlewu krwi).

Czwarte podejście — kreatywne: utwory kultury rozpatruje się jako twórczą działalność ludzi, tworzone przez nich techniki, środki nauki, sztuki. Tutaj włączają się nie tylko rezultaty ludzkiej działalności, lecz również ich zdolności, proces realizacji zdolności, związanych z tworzeniem przedmiotów. W takim wypadku do kultury odnosi się nie tylko naukowa, artystyczna, techniczna twórczość, lecz również twórczość narodowa, twórczość amatorska.

Piąte podejście — normatywne, zgodnie z którym kultura jest związana z istnieniem norm, przepisów zachowania się ludzi, z ich tradycjami, obyczajami. Tutaj zawierają się sposoby nagromadzenia i przekazywanie informacji za pomocą symboli i systemów znaków, przy czym uwzględniane są tylko te normy, przepisy, tradycje, które odpowiadają współczesnemu, cywilizacyjnemu poziomowi społeczeństwa, sprzyjające jego rozwojowi.

Szóste podejście — duchowo-społeczne, włączające rozwój zdolności ludzi, określony poziom ich erudycji, wychowania, to, co podaje się za wysoki poziom kultury (kulturalności), duchowość, inteligencja.

Z punktu widzenia dynamiki kulturę można rozpatrywać jak stan (poziom) i jako proces³⁴. W charakterze stanu kategorię „kultura” rozpatruje się przez retrospektywne spojrzenie (ogół osiągnięć na określonym etapie, społeczne dziedzictwo), jak również przy ocenie rzeczywistości (poziom rozwoju, na który składają się modele zachowania)³⁵.

Przy charakterystyce kultury jako procesu mówi się o przekształcającej sile, na którą można wpływać, regulując wektor jej działania. Przebieg danego procesu zależy od prehistorii (dorobku, doświadczenia poprzednich

³⁴ A. Mencwel i in., *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Warszawa 1995, s. 45.

³⁵ Tamże, s. 48.

pokoleń) i technologii jego realizacji (ukształtowanej, która stała się modelem indywidualnego i społecznego zachowania).

Oczywiście, że przeprowadzenie analizy dynamicznej, systematycznej (ciągłej) trwającego procesu jest znacznie bardziej złożone, niż oddzielnego stanu, będącego jego „przekrojem”, statycznym „obrazem” w określonym momencie czasu. Dlatego w systemowym podejściu dla upraszczania tej analizy przyjęto rozpatrywać proces jak przejście z jednego stanu w inny w różnych (w tym również przypadkowych) momentach czasu. W związku z tym wydaje się celowe określić kulturę jako stan, a proces jej formowania, rozwój — jako osiągnięcie kolejnego stanu, charakteryzującego się ogółem parametrów. To pozwoli uprościć diagnozowanie wskazanego procesu, ustalić kryteria i przeprowadzić ocenę poziomu rozwoju poszczególnych ludzi, grup społecznych, zespołów pracowniczych, społeczeństw w obszarze bezpieczeństwa, określać kierunki dalszego podnoszenia się poziomu kultury ludności kraju.

Rozpatrując następny komponent tworzonego pojęcia — „bezpieczeństwo” — określone zainteresowanie przedstawia kategoria „niebezpieczeństwo — bezpieczeństwo” z filozoficznego punktu widzenia. Wielu autorów przez „bezpieczeństwo” rozumie „stan ochrony życiowo ważnych interesów człowieka, społeczeństwa i państwa od wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń”³⁶. Niedostatkami tego stwierdzenia jest nieobecność wskazówki, jaką jest miara, stopień zabezpieczenia. W większości wypadków przez „bezpieczeństwo” intuicyjnie rozumie się lub naukowo wyjaśnia nieobecność niebezpieczeństw. Dlatego bardziej poprawnie jest rozumieć przez bezpieczeństwo stan zabezpieczenia chronionego obiektu, przy którym wartość wszystkich ryzyk nie przekracza ich dopuszczalnych wartości³⁷.

³⁶ R. Zięba, *Teoria ogólna bezpieczeństwa państwa w stosunkach międzynarodowych* [w:] E. Haliżak i in. (red.), *Stosunki międzynarodowe w XXI wieku. Księga jubileuszowa z okazji 30-lecia Instytutu Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego*, Warszawa 2006, s. 935–953; J. Zając, *Bezpieczeństwo państwa* [w:] K.A. Wojtaszczyk, A. Mąterska-Sosnowska (red.), *Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy*, Warszawa 2009, s. 17–29. Zob. także R. Zięba, J. Zając, *Budowa zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego Polski. Ekspertyza*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010; W. Kitzler, *Wartości, potrzeby, cele i interesy jako podstawowe kategorie bezpieczeństwa narodowego* [w:] P. Sienkiewicz, M. Marszałek, H. Świeboda (red.), *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego. Bezpieczeństwo 2010*, t. II, Warszawa 2011, s. 96–119.

³⁷ J. Koziół, *Safety and risk, Security and Defence Quarterly*, Warsaw 2015, s. 111–112.

W tym stwierdzeniu w charakterze niebezpieczeństw występują ich ilościowe analogi — ryzyka, jako możliwe skale ich oddziaływania — dopuszczalne znaczenia ryzyk. Słownictwo „wszystkie ryzyka” pozwala rozpatrywać indywidualne (dla poszczególnych ludzi), społeczne (dla wspólnoty ludzi) i globalne (tzn. zagrażające w odległej perspektywie) ryzyka.

Połączenie pojęć „kultura” i „bezpieczeństwo” po raz pierwszy było zastosowane przez Międzynarodową Agencję ds. Energii Atomowej w 1986 r. w procesie analizy przyczyn i skutków awarii w elektrowni atomowej w Czarnobylu. Uznano, że brak kultury bezpieczeństwa był jedną z podstawowych przyczyn tej awarii.

Według opinii międzynarodowej grupy konsultantów zajmujących się bezpieczeństwem jądrowym, kultura bezpieczeństwa — to taki zbiór charakterystyk i właściwości działalności organizacji i zachowania się poszczególnych osób, które zapewniają, że problemom bezpieczeństwa elektrowni atomowej jako posiadających wyższy priorytet poświęca się uwagę, o określonej przez nie ważności³⁸.

W dokumentach końcowych stwierdzono, że kultura bezpieczeństwa — to kwalifikacyjne i psychologiczne przygotowanie wszystkich osób, dla których zabezpieczenie bezpieczeństwa elektrowni atomowych jest celem priorytetowym i wewnętrzną potrzebą, doprowadzającą do samoświadomej odpowiedzialności do samokontroli przy realizacji wszystkich prac, wpływających na bezpieczeństwo³⁹.

W latach 90. XX wieku i na początku XXI wieku uświadomiono sobie, że ta kategoria powinna być odnosić się nie tylko do personelu potencjalnie niebezpiecznych obiektów i sprowadzać się tylko do przygotowania osób, lecz również powinna stosować się w odniesieniu do każdego człowieka w społeczeństwie⁴⁰. Od wartościowych postaw ludzi, motywów ich zachowania, osobistych i zawodowych cech i zdolności zależy w określonym stopniu efektywność przedsięwzięć zabezpieczenia bezpieczeństwa, obniżenia indywidualnych, społecznych i globalnych ryzyk.

³⁸ Raport Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej (MAEA), International Atomic Energy Agency (IAEA) — organizacja pracująca na rzecz bezpiecznego i pokojowego wykorzystania energii jądrowej.

³⁹ P. Sekuła, *Czarnobyl. Społeczno-gospodarcze, polityczne i kulturowe konsekwencje katastrofy jądrowej dla Ukrainy*, Kraków 2014, s. 387.

⁴⁰ U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka...*, wyd. cyt., s. 74.

W ten sposób, analiza wyżej rozpatrywanych stwierdzeń pozwala sformułować następujące przesłanki, założenia i ograniczenia, niezbędne przy tworzeniu definicji „kultury bezpieczeństwa”⁴¹:

- w związku z tym, że kulturę tworzy się (powstaje) i przyjmuje jako indywidualną, tak i społeczną, to pojęcie należy rozpatrywać jako indywidualne i zespołowe, na społecznym poziomie;
- poprawnie należy stosować wykorzystanie konstrukcji „kultura bezpieczeństwa”, a nie „kultura bezpiecznej działalności”. To związane jest z tym, że podstawową systemotwórczą cechą takiej kultury nie jest działalność, a bezpieczeństwo we wszystkich aspektach tego zjawiska. Termin „kultura bezpieczeństwa” ma w większym stopniu praktyczny odcień i można traktować je tylko z punktu widzenia stworzenia bezpiecznych warunków odbioru maksymalnego pożytku w procesie działalności człowieka (jego istnienia);
- dla określenia wąskiego znaczenia, nadania społecznego charakteru temu pojęciu, rozpatrzmy wszystkie możliwe sytuacje, w której człowiek, zespół, społeczność mogą się znajdować, w charakterze komponentu tego pojęcia. Wydaje się konieczne rozpatrzeć nie tylko „bezpieczeństwo”, a „bezpieczeństwo działalności”, tzn. bezpieczeństwo istnienia i działalności;
- tradycyjnie kultura powstaje obiektywnie, lecz żywiołowo, pod działaniem (postępowaniem) poszczególnych indywidualów w odpowiedzi na postępowanie innych ludzi. Te wspólne masowe działania formują tradycje, normy zachowania, powstają mity (np. starogreckie, staroindyjskie i inne), trendy i kierunki w sztuce (impresjonizm, kubizm, awangarda itp.). W tym ujęciu nie należy uważać tej działalności ludzi jako regulowany (kierowany) proces — celowy, należy w „kulturze” rozpoznawać pewien „poziom” lub „stan” tego żywiołowego procesu.

Dlatego trzeba wyznaczyć takie cele zarządzania — stopień osiągnięcia celu, który można zmierzyć. Przy takim pragmatycznym podejściu do problemu (najbardziej przystępnym), opierając się o współczesne badania, także można zastosować pojęcie „poziomu (stanu)” jako miary. Wskazane podejście pozwoli przeprowadzać ocenę stopnia osiągnięcia wyznaczonego rezultatu (na przykład, wysoka lub niska kultura), korygować cel i zadania formowania kultury⁴².

⁴¹ M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Siedlce 2007, s. 68.

⁴² Ł. Sułkowski, C. Sikorski, *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Warszawa 2014, s. 86.

W ten sposób, przeprowadzając uogólnienie licznych definicji pojęcia „kultura” i dokonując jego kompozycji z „bezpieczeństwem” i „działalnością ludzką” — można przyjąć następujące najbardziej ogólne stwierdzenie: kultura bezpieczeństwa to stan społecznej organizacji człowieka, zabezpieczający określony poziom jego bezpieczeństwa w procesie działalności ludzkiej.

Jednocześnie dla celów praktycznych uwzględniając uogólnienia różnych podejść do zdefiniowania pojęcia „kultura” wydaje się niezbędne określić ją jako podstawę społecznego systemu wartości, tradycji (stabilny konwenans członków społeczeństwa, społeczna spuścizna, dziedzictwo), jak również jako przedmiotowy rezultat działalności ludzi (artefakty — przedsięwzięcia, środki, sposoby, obiekty). Dlatego niezbędne jest zdefiniowanie takich wyjściowych pojęć, jak: „wartość”⁴³, „stereotyp zachowania”⁴⁴ i „obronność”⁴⁵.

Przez formowanie kultury będziemy rozumieć proces, który pozwala na ustanowienie i korekcję celu i zadań, rozwój podstawowych metod i kierunków formowania kultury bezpieczeństwa, opracowanie normatywno-prawnej i szkolno-metodycznej bazy kultury bezpieczeństwa, stworzenie i doskonalenie sposobów efektywnego kulturalno-informacyjnego oddziaływania i inne.

Dla opracowania metodycznych podstaw formowania kultury bezpieczeństwa wymaga się określić obiekty, w których trzeba formować kulturę bezpieczeństwa i które powinny być jej nosicielami, jak również metody oddziaływania na te obiekty w celu osiągnięcia wymaganych cech i właściwości.

Oczywiście, że w charakterze obiektu formowania kultury bezpieczeństwa podstawowego poziomu celowe jest postrzegać osobowość jako ogół dostatecznych i znaczących cech człowieka, zdobywanych w procesie rozwoju społecznego i wykazywanych w trakcie ludzkiej działalności. Należy podkreślić, że te cechy mogą objawiać się tylko w procesie ludzkiej działalności w społeczeństwie, którego podstawową komórką jest rodzina. Dlatego mówiąc o indywidualnym poziomie, będziemy uwzględniać nie tylko pojedynczego człowieka, a i jego rodzinę, otoczenie, warunki domowe.

⁴³ Wartość — pozytywna lub negatywna ważność obiektów otaczającego świata dla człowieka, społecznej grupy, społeczeństwa ogólnie rzecz biorąc, określana nie ich właściwościami samymi w sobie, a ich związkiem ze sferą ludzkiego istnienia, zainteresowań i potrzeb, społecznych kontaktów; kryterium i sposoby oceny tej ważności, wyrażone w moralnych zasadach i normach, ideałach, celach.

⁴⁴ Stereotyp zachowania się — zwykły stosunek człowieka do jakiegoś zjawiska, które złożyło się pod wpływem społecznych warunków i poprzedniego doświadczenia.

⁴⁵ Obronność — zdolność przeciwstawiania się zagrożeniom z zachowaniem możliwości wykonywania swoich podstawowych funkcji i zadań.

Nie wywołuje wątpliwości, że cechy osobowości, wykazywane w codziennym życiu i przy oddziaływaniu niebezpieczeństw, są określającymi czynnikami z punktu widzenia niedopuszczenia rozwoju niebezpiecznych i nadzwyczajnych sytuacji, minimalizacji ich negatywnych skutków. Prócz tego, bezwzględny jest ten fakt, że wyznacznik bezpiecznego zachowania kolektywów ludzi, społecznych grup, społeczeństwa w istotnym stopniu będzie zależał od cech i właściwości charakteryzujących ich członków (ludzi).

Jednocześnie z analizy systemowej wiadomo, że właściwości systemu nie charakteryzują się tylko właściwościami składowych jego elementów⁴⁶. Dlatego takie społeczne systemy, jak organizacje (kolektywy) ludzi, społeczeństwo, będą posiadać właściwości wyższego poziomu — tzn. cechy systemowe. W tym związku konieczne jest dodatkowo ustawić obiekty formowania kultury bezpieczeństwa wyższego poziomu. Wreszcie, nie ulega wątpliwości to, że właśnie system socjalnych państwowych wartości i priorytetów (tzn. tego, co jest najbardziej społecznie znaczące, zdaniem większości członków społeczeństwa, z punktu widzenia osobistego i społecznego dobrobytu, stałego istnienia, długoterminowego rozwoju i doskonalenia społecznych kontaktów, państwowej wewnętrznej i zagranicznej polityki, państwa itp.) jest systemotwórczym czynnikiem zabezpieczenia bezpieczeństwa⁴⁷. Dlatego trzeba rozpatrywać kulturę bezpieczeństwa na społeczno-państwowym poziomie.

W ten sposób, podstawowymi poziomami formowania kultury bezpieczeństwa są: indywidualny, organizacyjny i społeczno-państwowy. Przy tym celem formowania kultury bezpieczeństwa na wskazanych poziomach nie powinno być zabezpieczenie osiągniętego idealnego stanu absolutnego bezpieczeństwa. To praktycznie niemożliwe w związku z brakiem granic doskonałości.

Konkluzje

Dlatego podstawowym celem formowania kultury bezpieczeństwa powinno być osiągnięcie takiego stanu ludzi, zespołów pracowniczych, społeczeństwa, aby zabezpieczenie bezpieczeństwa było podstawową, wewnętrzną potrzebą dla jej realizacji.

⁴⁶ P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa zagrożeń dla bezpieczeństwa*, „Automatyka” 2009, t. 13, s. 584.

⁴⁷ J. Gryz, *Zarys podstaw teorii bezpieczeństwa*, Warszawa 2010, s. 23.

Aby osiągnąć wskazany cel formowania kultury bezpieczeństwa konieczne należy rozwiązać następujące zadania:

- rozwój takich cech i właściwości obiektów kultury bezpieczeństwa, które zapewnią formowanie wewnętrznej celowej sytuacji zapewniającej bezpieczeństwo działalności ludzi (istnienia). To system osobistych i społecznych ideałów i wartości, motywacja działań;
- zaszczepienie wiedzy o bezpiecznym istnieniu i rozwoju w otaczającym świecie, społeczeństwie;
- formowanie stabilnych indywidualnych i społecznych zachowań w obszarze bezpieczeństwa działalności ludzi — tradycji, stereotypów, norm zachowania;
- stworzenie warunków dla poszczególnych ludzi, ich kolektywów i stowarzyszeń, niezbędnych dla formowania kultury bezpieczeństwa.

Kultura — to wzajemny stosunek, stosunek każdego człowieka do samego siebie, przyrody, produkcji, do życia. I te stosunki należy opierać na etycznej podstawie, wtedy pojawia się kultura bezpieczeństwa. Parafrazując z łaciny kultura — to „uprawa, wzrastanie”. W starożytnej Grecji uważano, że jeżeli chce się wychować dobrego obywatela, należy zakorzenić w dziecku przyzwyczajenie do pracy, nauki i przyzwyczajenie do zdrowia. To będzie ta gleba, na której wyrośnie kultura bezpieczeństwa.

Bibliografia

- Beck U., *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2002.
- Chyliński A., *Podglądanie ryzyka. Dyktat założeń*, PWN, Warszawa 2015.
- Cieślarczyk M., *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.
- Giddens A., *Nowoczesność i Tożsamość*, PWN, Warszawa 2001.
- Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturyzacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Gryz J., *Zarys podstaw teorii bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2010.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2005.
- Kozioł J., *Gry decyzyjne w teorii i praktyce dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.

- Koziół J., *Ryzyko decyzji w zarządzaniu kryzysowym* [w:] J. Piwowarski (red.), *Funkcje teorii nauk o bezpieczeństwie*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Kraków 2014.
- Mencwel A. i inni, *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1995.
- Pinker S., *Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2011.
- Platon, *Państwo*, Wydawnictwo ANTYK, Kęty 2003.
- Raczkowski K., Sułkowski Ł., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin, Warszawa 2014.
- Sienkiewicz P., *Analiza systemowa zagrożeń dla bezpieczeństwa*, „Automatyka” 2009, t. 13, z. 2.
- Sienkiewicz P., Marszałek M., Świeboda H. (red.), *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego. Bezpieczeństwo 2010*, t. II, AON, Warszawa 2011.
- Sułkowski Ł., Sikorski C., *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.
- Wiśniewski B. (red.), *Bezpieczeństwo w teorii i badaniach naukowych*, WSPol, Szczytno 2011.
- Weiner J., *Życie i ewolucja biosfery. Podręcznik ekologii ogólnej*, Warszawa 2003.
- Zajac J., *Bezpieczeństwo państwa* [w:] K.A. Wojtaszczyk, A. Materska-Sosnowska (red.), *Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy*, ASPRA-JR, Warszawa 2009.
- Zięba R., Zajac J., *Budowa zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego Polski. Ekspertyza*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, październik 2010.

kpt. dr Monika Wojakowska
Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie

Wpływ kompetencji menedżerskich na jakość zarządzania bezpieczeństwem

Dynamika zmian zachodzących w środowisku bezpieczeństwa jest tak duża, że nieustannie skłania do refleksji nad skutecznością i trafnością podejmowanych działań na rzecz szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Wobec interdyscyplinarnego charakteru oraz wieloaspektowości ujęć bezpieczeństwa celowe wydaje się podejmowanie przeróżnych działań mających na celu usprawnianie tego procesu poprzez efektywne zarządzanie bezpieczeństwem. Realizacja licznych działań w tym jakże złożonym procesie, wymaga starannej organizacji i sprawnej koordynacji prac wielu podmiotów. To z kolei, determinuje potrzebę docenienia i optymalnego wykorzystywania wszystkich zasobów dostępnych w „bazie państwowej i prywatnej”. Jednakże, aby było możliwe spełnienie powyższego postulatu, nieocenioną rolę w tym procesie odgrywają menedżerowie, którzy dzięki ciągłemu rozwijaniu swoich kompetencji menedżerskich mogą efektywnie spełniać wyznaczone im role i funkcje kierownicze. Obecnie menedżer musi posiadać nie tylko odpowiednie cechy osobowości, ale też musi nabyć liczne umiejętności, które warunkują sukces danej organizacji. Wśród nich istotne miejsce zajmuje inicjatywa, przedsiębiorczość, umiejętność strategicznego myślenia, połączona z umiejętnością nawiązywania kontaktów międzyludzkich oraz umiejętność budowania i motywowania zespołów.

Istota zarządzania bezpieczeństwem

Naczelną potrzebą człowieka i grup społecznych jest dążenie do uzyskania poczucia pewności, stabilności czy wprost poczucia bezpieczeństwa. Bez zrealizowania tych jakże podstawowych potrzeb, trudno jest mówić

o rozwoju czy wykorzystywaniu życiowych szans. Bezpieczeństwo i rozwój to dwa podstawowe wymiary istnienia jednostek i całych społeczności. Te dwa wymiary wzajemnie się warunkują. Jednakże fundamentem w tym duecie jest poczucie bezpieczeństwa¹.

Brak zaspokojenia tej potrzeby powoduje „wśród jednostki i grupy ludzi destabilizację tożsamości i ich codziennego funkcjonowania, co w dalszej kolejności wywołuje motywację do zmiany istniejącego stanu rzeczy, do stawienia oporu wobec niekorzystnych zmian w ich sferze i do stosowania środków ochronnych mogących przywrócić im poczucie bezpieczeństwa”². Wobec tego zrozumiałe jest, że społeczeństwo ma szerokie spektrum oczekiwań dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa wobec organów władzy i administracji publicznej. Pracownicy administracji publicznej realizując swoje zadania na rzecz dobra wspólnego, pełnią rolę służebną wobec społeczeństwa. Warto przy tym nadmienić, że ich pracę winny cechować: „aktywność, inicjatywa, działalność ukierunkowana na przyszłość, podejmowanie konkretnych środków do uregulowania spraw jednostkowych oraz podejmowanie działań służących urzeczywistnieniu określonych przedsięwzięć”³. Czy tak jest w rzeczywistości? Na to pytanie każdy zapewne odpowie inaczej, gdyż wszystko zależy od człowieka. Procedury, wytyczne i zasady organizacyjne są przeważnie podobne w większości podmiotów, jednakże jakość pracy determinuje postawa i umiejętności ludzi świadczących usługi.

Dlatego też, aby wspomniane powyżej cechy administracji publicznej i ich ambitne założenia mogły być spełnione, nad całością procesów zachodzących wewnątrz poszczególnych struktur organizacyjnych administracji publicznej winni czuwać kompetentni menedżerowie, którzy są świadomi różnorodności form kierowania oraz różnic w zakresach kompetencji na poszczególnych szczeblach zarządzania. Innych predyspozycji i umiejętności wymaga praca menedżera — administratora, innych umiejętności menedżera — stratega, innych umiejętności menedżera — dowódcy, a jeszcze innych menedżera — lidera grupy specjalistów, ekspertów. Menedżerowie bezpieczeństwa stojąc na straży dobra wspólnego jakim jest bezpieczeństwo

¹ Por. S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 18, s. 19.

² J. Kukułka, *Nowe uwarunkowania i wymiary bezpieczeństwa międzynarodowego Polski* [za:] L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie*, Warszawa 2012, s. 119.

³ Por. E. Ochendowski, *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Toruń 1999, s. 22–23.

ze względu na specyfikę obszaru, w którym działają, powinni nieustannie rozwijać swoje kompetencje, zwiększając samoświadomość potrzeb własnych, ale też ludzi im podległych. Dbając o efektywną realizację procesu zaspokajania potrzeb jednostek i społeczeństwa, winni to czynić w sposób kompleksowy i profesjonalny.

Zarządzanie bezpieczeństwem odbywa się w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Wynika to głównie ze złożoności procesów, skali i częstości pojawiania się zagrożeń, ciągłego analizowania i zarządzania ryzykiem, a także nieustannej potrzeby opracowywania nowych, bardziej optymalnych rozwiązań.

Jedną z odpowiedzi na powyższe wyzwania są wciąż projektowane i wdrażane w życie nowe koncepcje rozwiązań systemowych w dziedzinie bezpieczeństwa. Wśród nich znajduje się między innymi system zarządzania kryzysowego, będący szczególnym elementem zarządzania bezpieczeństwem, domagającym się nieustannego udoskonalania i usprawniania działań podmiotów wchodzących w jego skład, zwłaszcza w sferze współpracy i współdziałania. Szczególnie przydatne w tym względzie zdaje się rozwijanie kompetencji menedżerskich, ze szczególnym naciskiem na rozwój kompetencji społecznych, które są niezwykle istotne przy współpracy z partnerami zewnętrznymi, zwłaszcza z instytucjami prywatnymi świadczącymi usługi (niekiedy bardzo nowoczesne) na rzecz bezpieczeństwa.

Istota pracy menedżera bezpieczeństwa

Menedżerowie jako profesjonalna kadra zarządzająca pojawili się na początku XX stulecia, ale oficjalnie ich rola została dostrzeżona i zaaprobowana po II wojnie światowej. Obecnie pojęcia „kierownik” i „menedżer” traktuje się zasadniczo zamiennie, podobnie jak terminy „kadra kierownicza” i „kadra menedżerska”.

Tadeusz Oleksyn pisze o menedżerach w następujący sposób: „Można ich porównać do dyrygentów w orkiestrach, gdyż sprawiają, że zorganizowany wysiłek wielu osób o różnych specjalnościach daje dobry efekt końcowy. Efekt ten bywa rewelacyjny, gdy dyrygent (menedżer), dzięki talentowi, profesjonalizmowi i fascynującej wizji utworu (misji firmy) oraz ogromnej pracy z zespołem, potrafi zdobyć publiczność (klientów, rynek), zdobywając jednocześnie rozgłos i sławę”⁴.

⁴ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Warszawa 1997, s. 13.

Jednakże zauważyć należy, że dyrygent korzysta z partytury; jest tylko interpretatorem. Natomiast menedżer jest jednocześnie i kompozytorem, i dyrygentem. Jego zadanie wymaga wydobycia i nadania efektywności wszelkim siłom tkwiącym w zasobach całej organizacji — a przede wszystkim w kapitale ludzkim — z którego należy potencjał wydobyć, a możliwe słabości zneutralizować. Tylko tak można stworzyć prawdziwą całość, efekt synergii.

Warto przywołać ujęcie Petera F. Druckera. Pisał on, że „w nowoczesnych organizacjach kierownikiem jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy, wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć”⁵. Jest to o tyle ważna definicja, że porusza wątek wiedzy i specjalizacji. Pokazuje tym samym zupełnie inne spojrzenie na kwestię kierownika, a mianowicie przez pryzmat fachowości w danej dziedzinie. Ponadto zaś najbardziej podkreśla istotę pracy menedżera bezpieczeństwa, od którego wymaga się wiedzy zarówno specjalistycznej — technicznej i zawodowej oraz wiedzy typowo menedżerskiej, organizacyjnej i koncepcyjnej.

Wydaje się, że menedżera można najkrócej zdefiniować jako „osobę, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania, tj. podejmowanie decyzji, planowanie i organizowanie, kierowanie i kontrolowanie podległych sobie ludzi. Jednakże role menedżerskie są różnorakie w zależności od specyfiki otoczenia czy organizacji, którą przychodzi kierować”⁶.

Menedżerem bezpieczeństwa natomiast można określić osobę posiadającą wielostronną wiedzę specjalistyczną oraz umiejętności niezbędne do zarządzania w sferze bezpieczeństwa, tj. w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia.

Jednakże bycie dobrym kierownikiem nie zależy jedynie od wrodzonych cech przewodzenia. Należy je doskonalić i dopełniać „odpowiednim zasobem wiedzy i umiejętności zdobywanych przez lata praktyki i nauki. Wiedza fachowa kierownika musi być związana z jego charakterem pracy”⁷.

Proces zarządzania zawsze odbywa się w organizacji i domaga się utworzenia zorganizowanych struktur z odpowiednim podziałem kompetencji,

⁵ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1998, s. 81.

⁶ M. Wojakowska, *Sylwetka menedżera w aspekcie zarządzania kryzysowego* [w:] B. Wiśniewski, B. Kaczmarczyk (red.), *Zarządzanie kryzysowe. Uwarunkowania teoretyczne, prawne i organizacyjne*, t. I, Legnica 2012, s. 80.

⁷ M. Wojakowska, *Osobowość lidera — koordynatora bezpieczeństwa* [w:] A. Wawrzyszyn, J. Grzyb (red.), *Podstawowe problemy bezpieczeństwa i edukacji dla bezpieczeństwa. Wyzwania i potrzeby edukacji dla bezpieczeństwa*, t. II, Ełk 2013, s. 71.

uwzględniając trójpoziomowość zarządzania (zarządzanie strategiczne, taktyczne i operacyjne).

W kontekście powyższego warto wspomnieć o typowych funkcjach kierowniczych, które ze względu na zajmowane miejsce w strukturze organizacyjnej, różnią się jedynie zakresem i złożonością.

Menedżerowie niższego szczebla (poziom podstawowy, in. poziom operacyjny) nadzorują i koordynują pracę wykonawców.

Menedżerowie średniego szczebla (poziom średni, in. poziom taktyczny) stanowią najliczniejszą grupę kierowników, gdyż pojęcie to może obejmować więcej niż jeden szczebel zarządzania w organizacji. Menedżerowie ci nadzorują i koordynują pracę kierowników niższego szczebla, ale mogą jednocześnie kierować pracą wykonawców.

Menedżerowie najwyższego szczebla (poziom najwyższy, in. poziom strategiczny) to stosunkowo niewielka grupa, odpowiadająca za całość zarządzania. Wyznaczają oni cele oraz ogólną strategię i politykę operacyjną. Reprezentują organizację w kontaktach z otoczeniem.

Niezależnie od zajmowanego szczebla, rozmiarów organizacji oraz specyfiki obszaru czy branżowości, każdy menedżer wykonuje dziesiątki czynności i zadań kierowniczych.

Henry Mintzberg, kanadyjski teoretyk zarządzania, wyróżnił trzy role menedżera: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną⁸. W ramach poszczególnych ról działalność menedżera może przybierać różne formy.

Im wyższy szczebel organizacyjny, tym większy zakres funkcji o charakterze strategicznym, ogólno-organizacyjnym, planistycznym. I odwrotnie, im niższy szczebel, tym większy udział funkcji wykonawczych, związanych bezpośrednio z realizacją celu głównego organizacji, a nade wszystko nadzór nad bieżącym tokiem pracy. Jest też wiele funkcji wspólnych dla wszystkich szczebli zarządzania, jak podejmowanie decyzji, ustalanie celów i zadań, motywowanie czy nadzór. Różnice dotyczą jedynie zakresu i wagi spraw.

Trafnie ujmuje to Józef Penc, pisząc „»Wzorcowemu« menedżerowi przypisuje się dzisiaj różne, bardzo korzystne cechy. Uważa się, że musi on mieć zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny, zasadzający się na władzy, umiejętnościach fachowych (kompetencjach) i racjonalizacji działania (kreatywności). Musi mieć osobowość wartą, aby go słuchać”⁹.

⁸ Zob. T. Zawadzak, *Podstawy kierowania organizacją*, Toruń 2005, s. 84–85.

⁹ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości: twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998, s. 94.

Z kolei Tadeusz Mendel zauważa, że „Motorem działania większości menedżerów jest często *ambicja*, która stanowi pozytywny objaw, jest skierowana na konkretne wykonanie podjętych zadań i przyczynia się do zacieśnienia związku, jaki istnieje pomiędzy dobrą robotą menedżera i dobrą robotą zespołu”¹⁰. Ambicja stanowi również doskonały bodziec do walki ze swoimi słabościami, pomaga kształtować pewne zachowania, pracować nad charakterem i temperamentem, kształtując nieustannie własną osobowość.

Zdaniem Williama Pagonisa, aby skutecznie przewodzić, dana osoba musi aktywnie wykazać się dwiema zasadniczymi i powiązаныmi cechami: kompetencją i empatią. Jak wynika z jego doświadczenia, obydwie te cechy można celowo i systematycznie rozwijać; tego rodzaju rozwój osobowy stanowi pierwszy zasadniczy element kształtowania przywództwa¹¹. Empatia i kompetencje wzbudzą respekt. Dlatego też menedżerowie nie tylko są kształtowani przez środowisko, ale także w czynny i produktywny sposób na nie oddziałują. Innymi słowy, efektywni menedżerowie poprzez rozwijanie umiejętności przywódczych są w stanie stworzyć organizacje przyjazne zarówno podwładnym, jak i usługobiorcom korzystającym z dóbr danej organizacji. Menedżerowie predysponujący do roli przywódców tworzą taką kulturę organizacyjną, w której mimo woli kultywowane jest przywództwo, czyli najwyższa forma kierowania. Można to osiągnąć jedynie w drodze systematycznego i rygorystycznego rozwoju zarówno własnego, jak i organizacji.

Jednakże pamiętać należy, że „ogromny wpływ na skuteczność przewodzenia ma również sytuacja zastana w danej formie czy organizacji. Przywódca musi bardzo trafnie określić sytuację, w której się znajduje. Wymaga to zarówno umiejętności, jak i doświadczenia. Ogólnie rzecz ujmując, zachowanie kierownika zależy od kultury, w której działa. Kultura wpływa na filozofię kierowania i jego praktykę głównie przez motywację. Kultura bowiem wpływa na ludzi — na ich potrzeby, pragnienia, aspiracje, które kierujący musi zgłębić”¹².

¹⁰ T. Mendel, *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, Poznań 2006, s. 73.

¹¹ Zob. W.G. Pagonis, *Przywództwo w strefie walki* [w:] *Przywództwo w sytuacjach przelomowych*, Harvard Business Review, Gliwice 2006, s. 114.

¹² M. Wojakowska, *Typy przywództwa w bezpieczeństwie* [w:] B. Kaczmarczyk, A. Wawrzusiszyn (red.), *Podstawowe problemy bezpieczeństwa i edukacji dla bezpieczeństwa. Dylematy współczesnego bezpieczeństwa*, t. I, Ełk 2013, s. 102.

Wobec powyższego stwierdza się, że osobowość odgrywa jedną z kluczowych ról w pracy menedżera. Implikuje sposób działania i kontaktów międzyludzkich zarówno wewnątrz danej instytucji, jak i w kontaktach zewnętrznych. Jakość zaś działań menedżera determinuje potrzebę nieustannego rozwoju osobowego oraz ciągłego podnoszenia kompetencji przywódczych. Osobowość przywódcza jest podstawą, jednak nie można zapominać, że istnieją również pewne zasady przybliżające do sukcesu, a mianowicie determinacja i samodyscyplina.

Brian Tracy powiedział: „Masz tylko dwie możliwości w życiu: wpływać na innych lub pozwolić, by inni wpływali na ciebie. Możesz kierować innymi lub podporządkować się im. Możesz wpływać na wydarzenia, w których uczestniczysz, lub pozostać bierny. Twoim zadaniem jest stać się osobowością przywódczą i stosownie do tego postępować. Ktoś taki zawsze przejmuje inicjatywę. Lider idzie tam, gdzie nikt się dotychczas nie zapuszczał. Jesteś tym, kto decyduje, co ma być zrobione. Rozgrywasz, ustalasz cele, a następnie szybko się poruszasz. Inni natomiast czekają, aż lider uczyni pierwszy krok, a następnie kolejny”¹³. Trudno jest znaleźć odpowiedni komentarz wobec tego cytatu. Jednym słowem, kluczowym aspektem — zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym — jest determinacja w dążeniu do celu i chęć zmiany. Oczywiście pomocna jest świadomość, że nie da się osiągnąć sukcesu bez osobistego zaangażowania i ciężkiej pracy. Nie wystarczy dobra wola, potrzebna jest jeszcze wewnętrzna gotowość na zmiany oraz gotowość do przyjęcia konsekwencji tych zmian. Wiąże się to z podjęciem konsekwentnej walki z przyzwyczajeniami, nawykami czy „utartymi ścieżkami działań”. Powyższe dowodzi zatem o zasadności rozwijania i ciągłego udoskonalania kompetencji menedżerskich.

Istota kompetencji menedżerskich

Zagadnienie kompetencji nie jest niczym nowym, jednak nigdy wcześniej nie były tak szeroko rozumiane, nie oczekiwano ich tak powszechnie ani nie miały tak dużego znaczenia.

Termin „kompetencja” (*competency*) powstał w Stanach Zjednoczonych i jest pojęciem dotyczącym osób, odnoszącym się do tych wymiarów zachowania, które leżą u podstaw kompetentnego działania. Niezależnie od tego

¹³ B. Tracy, F.M. Scheelen, *Osobowość lidera*, Warszawa 2007, s. 15.