

e-ISSN 2451-0718

ISSN 1899-6264



Kwartalnik
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego



BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA – UWARUNKOWANIA SPOŁECZNE I ORGANIZACYJNE

redakcja
Andrzej Chodyński

numer 4 (XXXIII) Kraków 2018

SECURITY

THEORY AND PRACTICE

SECURITY CULTURE – SOCIAL AND ORGANIZATIONAL CONDITIONS

edited by
Andrzej Chodyński

number 4 (XXXIII), October–December, Krakow 2018



Kwartalnik
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA – UWARUNKOWANIA SPOŁECZNE I ORGANIZACYJNE

redakcja
Andrzej Chodyński

numer 4 (XXXIII), październik–grudzień, Kraków 2018



BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

Kwartalnik
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja
Frycza Modrzewskiego

Adres redakcji
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, A, pok. 219
30-705 Kraków
tel. (12) 25 24 666
e-mail: biuro@kte.pl
btip.ka.edu.pl

Czasopismo punktowane w rankingu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz indeksowane w następujących bazach:
Repozytorium eRIKA. Repozytorium Instytucjonalne Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego;
PBN. Polska Bibliografia Naukowa; Index Copernicus; CEJSH. The Central European Journal of Social Sciences;
CEEOL. Central and Eastern European Online Library; BazHum

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Rada Naukowa

Mieczysław Bieniek (Polska), Anatolij Demianczuk (Ukraina), Taras Finikov (Ukraina), Marco Gestri (Włochy), Ján Buzalka (Słowacja), Magdolna Láczy (Węgry), Sławomir Mazur (Polska), Sandhya Sastry (Wielka Brytania), Jan Widacki (Polska), Wiesław Wróblewski (Polska – przewodniczący)

Redaktor naczelny

Klemens Budzowski

Redaktorzy tematyczni

Robert Borkowski
Andrzej Chodyński
Marcin Lasoń
Beata Molo

Redaktor statystyczny

Piotr Stefanów

Sekretarz redakcji

Halina Baszak Jaroń

Redaktorzy językowi

Agnieszka Boniatowska, Carmen Stachowicz

Tłumaczenia i korekta abstraktów

język rosyjski: Oleg Aleksejczuk
język angielski: Studium Języków Obcych KA AFM

Projekt okładki i stron tytułowych

Joanna Sroka, Oleg Aleksejczuk

Łamanie

Jakub Aleksejczuk

Copyright© by

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2018

e-ISSN 2451-0718

ISSN 1899-6264

Wersją pierwotną czasopisma jest wydanie elektroniczne.

Wszystkie numery kwartalnika „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” są dostępne w wolnym dostępie (open access).
btip.ka.edu.pl

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych. Decyzja o opublikowaniu tekstu uzależniona jest od opinii redakcji i recenzentów. Redakcja zastrzega sobie prawo modyfikowania tytułów i skracania tekstów przeznaczonych do druku. Artykuły powinny być przesyłane w dwóch egzemplarzach wraz z wersją elektroniczną.

Na zlecenie
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca
Oficina Wydawnicza AFM, Kraków 2018

Sprzedaż i prenumeratę prowadzi
e-mail: ksiegarnia@kte.pl



Spis treści

Andrzej Chodyński: Kultura bezpieczeństwa – uwarunkowania społeczne i organizacyjne. Wprowadzenie	11
--	----

ARTYKUŁY I MATERIAŁY _____

Dariusz Fatuła: Elementy kultury bezpieczeństwa a zachowania klientów instytucji finansowych	17
Andrzej Chodyński: Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny	35
Andrzej Mirski: Psychologiczne aspekty bezpieczeństwa kulturowego	51
Andrzej Marjański: Rola zasobów ludzkich w implementacji kultury bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego	71
Marta du Vall, Marta Majorek: <i>Collaborative Knowledge Services</i> a sukces i bezpieczeństwo organizacji	83
Janusz Ziarko: Kultura bezpieczeństwa pracy we współczesnej organizacji	101
Zofia Wilk-Woś: Kultura bezpieczeństwa a sprawność funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego	115
Jadwiga Bakonyi: Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, jako element zarządzania firmą w ocenie studentów	127
Andrzej Chodyński, Piotr Urbańczyk: Bezpieczeństwo techniczne na przykładzie zarządzania w galerii handlowej – znaczenie kultury bezpieczeństwa	139
Daniel Gach: Kształtowanie elementów kultury organizacyjnej zorientowanych na zachowanie bezpieczeństwa informacyjnego	157

Z KART HISTORII _____

- Aleksandra Zając:** *Educazione civica* we Włoszech – w 60. rocznicę powstania 173
- Anna Kargol:** Aleph Zadik Aleph organizacja młodzieżowa B'nai B'rith. Misja i rytuał 183

RECENZJE _____

- Andrzej Chodyński:** Adam Jabłoński, Marek Jabłoński, *Mechanizmy efektywnego zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym* 205
- Robert Borkowski:** Safe Cities Index 2017. Security in a rapidly urbanising world. A report from The Economist Intelligence Unit [Indeks bezpieczeństwa miast 2017. Bezpieczeństwo w gwałtownie urbanizującym się świecie. Raport Wywiadowni „The Economist”] 215
- Andrzej Chodyński: *Ekomiasto # środowisko. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, pod redakcją Agnieszki Rzeńczy 219

KOMUNIKATY, SPRAWOZDANIA _____

- Mirosław Kwieciński:** II Multidyscyplinarne Autorskie Seminarium Naukowego Modus Securitas „Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – koncepcje, modele, podejścia, praktyka, wizje, wyniki badań”, Dwór Rychwałd, 23–24 września 2018 roku 229
- Mirosław Kwieciński:** II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Wywiad i kontrwywiad w teorii i praktyce biznesu” 233

VARIA _____

- Katarzyna Lachowicz:** Badanie i ocena obciążenia i zagrożeń wynikających z warunków pracy w zawodzie pielęgniarstwa 239
- Aneta Szczepańska:** Analiza cyklu życia firm wspieranych przez Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego w latach 2012–2016 255

INFORMACJE DLA AUTORÓW _____ 269

- Lista recenzentów za rok 2018 275



Table of Contents

Andrzej Chodyński: Security culture: social and organisational conditions. Introduction	11
---	----

ARTICLES AND MATERIALS _____

Dariusz Fatuła: Elements of security culture, and the behaviour types of financial institutions clients	17
Andrzej Chodyński: Safety as the dimension of the culture of an organisation, and external cultural diversity: an organisational and social context	35
Andrzej Mirski: Psychological aspects of cultural security	51
Andrzej Marjański: The role of human resources in the implementation of safety culture in the crisis management system	71
Marta du Vall, Marta Majorek: <i>Collaborative Knowledge Services</i> and the organisation's success and security	83
Janusz Ziarko: The culture of work safety in a modern organisation	101
Zofia Wilk-Woś: Security culture and the efficiency of the emergency notification system	115
Jadwiga Bakonyi: Shaping safety culture in a business enterprise as an element of business management in students' assessment	127
Andrzej Chodyński, Piotr Urbańczyk: Technical safety on the example of management in a shopping mall: the role of safety culture	139
Daniel Gach: Forming the elements of organisational culture aimed at maintaining information security	157

FROM THE HISTORY _____

- Aleksandra Zajac:** *Educazione civica* in Italy – on the 60th anniversary of its foundation 173
- Anna Kargol:** Aleph Zadik Aleph – B’nai B’rith youth organisation. Mission and ritual 183

REVIEWS _____

- Andrzej Chodyński:** Adam Jabłoński, Marek Jabłoński, *Mechanizmy efektywnego zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym* 205
- Robert Borkowski:** Safe Cities Index 2017. Security in a rapidly urbanising world. A report from The Economist Intelligence Unit [Indeks bezpieczeństwa miast 2017. Bezpieczeństwo w gwałtownie urbanizującym się świecie. Raport Wywiadowni „The Economist”] 215
- Andrzej Chodyński: *Ekomiasto # środowisko. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, pod redakcją Agnieszki Rzeńczy 219

BULLETINS, REPORTS _____

- Mirosław Kwieciński:** Report on the session of the Second Multidisciplinary Research Seminar *Modus Securitas* on the “Determinants of the efficiency of managing the safety and security of the state and business: concepts, models, approaches, practice, visions, and research findings” held at Dwór Rychwałd from 23 to 24 September 2018 229
- Mirosław Kwieciński:** Report on the Second National Research Conference “Intelligence and counterintelligence in business theory and practice” 233

VARIA _____

- Katarzyna Lachowicz:** Research and assessment of the workload and risks of the working conditions of nurses 239
- Aneta Szczepańska:** Analysis of the lifecycle of companies supported by the Krakow County Job Centre in 2012–2016 255

INFORMATION FOR AUTHORS _____ 269

- Reviewers 275



Содержание

Andrzej Chodyński: Культура безопасности – социальные и организационные предпосылки. Введение	11
--	----

СТАТЬИ И МАТЕРИАЛЫ

Dariusz Fatuła: Элементы культуры безопасности и поведение клиентов финансовых учреждений	17
Andrzej Chodyński: Безопасность как аспект культуры организации и внешние культурные различия: организационный и социальный контекст	35
Andrzej Mirski: Психологические аспекты культурной безопасности	51
Andrzej Marjański: Роль человеческих ресурсов в реализации культуры безопасности в системе кризисного управления	71
Marta du Vall, Marta Majorek: <i>Collaborative Knowledge Services</i> – успех и безопасность организации	83
Janusz Ziarko: Культура безопасности труда в современной организации	101
Zofia Wilk-Woś: Культура безопасности и эффективность функционирования системы аварийного оповещения	115
Jadwiga Bakonyi: Формирование культуры безопасности на предприятии как элемент управления компанией в оценке студентов	127
Andrzej Chodyński, Piotr Urbańczyk: Техническая безопасность на примере управления в торговом центре – значение культуры безопасности	139
Daniel Gach: Формирование элементов организационной культуры, направленных на обеспечение информационной безопасности	157

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ _____

- Aleksandra Zajęc:** *Educazione civica (обществознание) в Италии – в 60-ю годовщину создания* 173
- Anna Kargol:** Алэф Задик Алэф – молодежная секция Бней-Брит. Миссия и ритуал 183

РЕЦЕНЗИИ _____

- Andrzej Chodyński:** Adam Jabłoński, Marek Jabłoński, *Mechanizmy efektywnego zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym* 205
- Robert Borkowski:** Safe Cities Index 2017. Security in a rapidly urbanising world. A report from The Economist Intelligence Unit [Индекс безопасности miest 2017. Безопасность в гwałtownie urbanizującym się świecie. Raport Wywiadowni „The Economist”] 215
- Andrzej Chodyński:** *Ekomiasto # środowisko. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, pod redakcja Agnieszki Rzeńcy 219

СООБЩЕНИЯ, ОТЧЕТЫ _____

- Miroslaw Kwieciński:** Отчет с заседания II Междисциплинарного авторского научного семинара Modus Securitas на тему «Детерминанты эффективности управления безопасностью государства и бизнеса – концепции, модели, подходы, практика, перспективы, результаты исследований» (Двур Рихвалд, 23–24 сентября 2018 года) 229
- Miroslaw Kwieciński:** Отчет с заседания II Всепольской научной конференции «Разведка и контрразведка в теории и практике бизнеса» 233

ВАРИА _____

- Katarzyna Lachowicz:** Исследование и оценка нагрузок и рисков, вытекающих из условий работы медицинских сестер 239
- Aneta Szczepańska:** Анализ жизненного цикла предприятий, пользующихся поддержкой Центра занятости Краковского повета в 2012–2016 годах 255

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ _____ 269

- Список рецензентов за 2018 год 275



Andrzej Chodyński

prof. zw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Kultura bezpieczeństwa – uwarunkowania społeczne i organizacyjne. Wprowadzenie

Kultura jest rozpatrywana jako ogół wytworów ludzi, zarówno materialnych jak i niematerialnych (duchowych i symbolicznych). Bardziej szczegółowy opis tych wytworów, wraz z prezentacją podstawowych działów kultury, jakimi są tzw. kategorie kultury, zawarto m.in. w publikacji Małgorzaty Gruchoły, gdzie opisano cechy socjologicznego podejścia do kultury i podkreślono znaczenie kultury narodowej¹.

Pojęcie kultury ma bogate podstawy teoretyczne. Jest rozpatrywane przez przedstawicieli wielu nauk. Przegląd ujęć i koncepcji filozoficznych, przykładowo, prowadzi do określenia dziesięciu działów odnoszących się do definicji kultury, mianowicie:

- rozumienie kultury w ujęciu historycznym, z podkreśleniem jej temporalności;
- hermeneutyczne koncepcje kultury oparte na systemie znaczeń i symboli, z traktowaniem kultury jako interpretacji; podstawa kultury symbolicznej;
- ujęcie genetyczne jako ewolucyjne przedłużenie natury i naturalistyczna koncepcja bytu; rozpatrując przenikanie się uwarunkowań kulturowych i genetycznych, w socjologii operuje się pojęciem socjobiologii, której elementem jest memetyka – mem stanowi przekaz kulturowy;
- jako sfera realizacja duchowości człowieka;
- traktowanie kultury w aspekcie ludzkiej kreatywności i spontaniczności w odniesieniu do twórczości;
- jako system uwarunkowań i determinacji (w tym problematyka uwarunkowań społecznych, instytucji i wzorów postępowania, praw i tradycji);
- jako płaszczyzna interakcji między ludźmi – komunikacja;

¹ M. Gruchoła, *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2010, t. 1, s. 95–113.

- jako system zamknięty;
- jako system uniwersalny (w tym przenikalność kulturowa); kwestie zamknięcia, otwarcia, ale i tożsamości kulturowej można odnosić do dwoistości strukturalizmu, zakładającego rozpatrywanie kultury na poziomach zewnętrznym (co się wiąże z różnorodnością kulturową odnośnie instytucji, wzorów i zachowań) i wewnętrznym (jedność kultury oparta na wspólnotowości); kultura stanowi matrycę, ukrytą umysłową strukturę, której uzewnętrznienie służy realizacji podstawowych potrzeb ludzkich;
- rozumienie w kontekście stałości, niezmienności, ale także zmian i nieustannej ewolucji, w tym kreatywności kulturowej².

W literaturze występuje szereg pozycji odnoszących się do definicji kultury, m.in. prace Roberta Borocho³ czy Antoniny Kłoskowskiej⁴. Autorka ta wydzieliła m.in. takie kategorie kultury jak kulturę bytu (związaną z kulturą materialną, w tym z porządkiem technologicznym), kulturę społeczną (obejmującą religię, poznawcze aspekty nauki, zabawę oraz sztukę) i kulturę symboliczną, obejmująca kulturę ludową, kulturę elitarną oraz wyższą kulturę popularną⁵. Katarzyna Kowalczyk i Michał Szukała analizują podstawy kultury organizacyjnej oraz omawiają fazy rozwoju grupy i związane z tym zmiany kultury organizacyjnej według Edgara Scheina. Podstawą kultury według Scheina jest rdzeń, który stanowią nieuświadomiane przez członków organizacji założenia kulturowe. Dalsze rozwijanie tego modelu dotyczy tego, że podstawowym celem organizacji jest utrzymanie tożsamości, ale rozpatrywane są też zmiany kulturowe. Kultura organizacyjna podlega pomiarowi. Jako modele pomiarowe wymienia się:

- model CVF, z wykorzystaniem metody ilościowej; wymiary: zewnętrzny i wewnętrzny, stabilizacja i elastyczność; występują: kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii (adhokracja wiąże się z ryzykiem); na tej bazie tworzony jest model OCAI;
- wykorzystanie metod jakościowych wywodzących się z antropologii kulturowej (oparcie się o symbole i interpretacje) w oparciu o metodę Geerca tzw. gęstego opisu, czyli gromadzenia szczegółowych informacji o kulturach; stosuje się metody etnograficzne, w naturalnym środowisku badanego, z wykorzystaniem gęstego opisu, ale i triangulacji metod i źródeł;
- analizę danych jakościowych stanowiących podstawę tzw. techniki teorii ugruntowanej; stosuje się badania oddolne, terenowe, oparte na systematycznym podsumowywaniu dla znalezienia regularności⁶.

Omawiane treści teoretyczne zawarte w literaturze przedmiotu znajdują swoje odniesienie w zawartości niniejszego zeszytu. Podejście socjologiczne odpowiada

² J. Hańderek, *Pojęcia i definicje kultury*, [w:] *Filozofia kultury*, red. P. Mróz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 23–42.

³ R. Borocho, *Kultura w systematyce Alfreda L. Kroebera i Clyde'a Kluckhohna*, Bel Studio, Warszawa 2013.

⁴ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, WN PWN, Warszawa 2007.

⁵ *Ibidem*.

⁶ K. Kowalczyk, M. Szukała, *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 430–438.

tytułowi prezentowanego numeru, który eksponuje nastawienie społeczne. W tytule podnoszony jest także aspekt organizacyjny, kojarzony z problematyką zarządzania, który można wiązać m.in. ze zmianami kultur organizacyjnych.

Problematyka kultury bezpieczeństwa jest tematem coraz szerzej podejmowanym w ramach nauk o bezpieczeństwie. Mając na uwadze usytuowanie kultury informacyjnej, zdaniem Hanny Batorowskiej w ramach kultury rozpatruje się kulturę bezpieczeństwa (zawierająca kulturę informacyjną, kulturę obronności oraz kulturę organizacyjną), kulturę pracy (obejmującą kulturę ekonomiczną i kulturę techniczną, obie z udziałem kultury informacyjnej), kulturę polityczną i inne⁷. W ostatnim okresie pojawiają się specjalistyczne opracowania związane z problemami kultury bezpieczeństwa⁸, która rozpatrywana jest m.in. na poziomie lokalnym, w tym wobec funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego na poziomie miast i gmin. Zbigniew Ścibiorek rozpatruje problemy kulturowe w aspekcie zarządzania, zwracając uwagę na zagrożenia pokoju w różnych częściach świata⁹. Analizowane są m.in. szczegółowe problemy migracyjne, także w kontekście wielokulturowości¹⁰.

Kultura bezpieczeństwa odnoszona jest do szeregu kwestii szczegółowych, w tym m.in. do problemów transportu, ruchu drogowego, łańcuchów dostaw, bezpieczeństwa ekologicznego czy energetycznego lub bezpieczeństwa pracy. Aspekty kultury bezpieczeństwa można odnosić do problematyki mediów¹¹.

Kultura bezpieczeństwa wiąże się ze współczesnymi koncepcjami związanymi m.in. z rozwojem miast (o tych koncepcjach mowa jest w niniejszym zeszycie w dwóch recenzjach), a w recenzowanej książce poświęconej bezpieczeństwu transportu kolejowego zawarto fragment poświęcony problematyce kultury bezpieczeństwa w tym rodzaju transportu. Problematyka kultury bezpieczeństwa jest podejmowana na poziomie praktycznym, np. w postaci szkoleń związanych z kulturą bezpieczeństwa w transporcie.

Prezentowane w zeszycie artykuły dotyczą zarówno kwestii teoretycznych, jak i praktycznych. Teksty teoretyczne odnoszą się do stanu wiedzy odnośnie kultury bezpieczeństwa, a także wybranych aspektów szczegółowych, takich jak wpływ różnych kultur na kultury organizacyjne, zachowania rynków finansowych, aspektów psychologicznych, zarządzania wiedzą, problematyki funkcjonowania elementów systemu bezpieczeństwa czy problematyki bezpieczeństwa pracy. Rozważania praktyczne

⁷ H. Batorowska, *Wybrane problemy kultury bezpieczeństwa, kultury informacyjnej i bezpieczeństwa informacyjnego w refleksji nad funkcjonowaniem człowieka w świetle informacji*, [w:] *Kultura informacyjna w ujęciu interdyscyplinarnym. Teoria i praktyka*, t. 2, red. H. Batorowska, Z. Kwiasowski, cz. 1: *Kultura informacyjna w perspektywie nauk o bezpieczeństwie i informacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN, Kraków 2016, s. 22–44.

⁸ Przykładem mogą być publikacje Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

⁹ Z. Ścibiorek, *Contemporary Conditions of Management Culture*, "The Voice of Security Awareness", January–June 2017, Vol. 1, Issue 1 (1), s. 69–82.

¹⁰ T. Szyszlak, *The Khanty–Mansi Problems with Multiculturalism. The Effect of the Muslim Immigration on the Security of the Russian Federation's Subarctic Subject*, "The Voice of Security Awareness", January–June 2017, Vol. 1, Issue 1 (1), s. 83–97.

¹¹ A. Chodyński, *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4 (XXIX), s. 31–48; *idem*, *Media in the Realization of the Concept of Responsible business*, [w:] *Business and Media at the Dawn of the 21st Century. Polish and Slovenian Experiences*, ed. K. Pokorna-Ignatowicz, M. Majorek, Pearson, Harlow 2017, s. 86–101.

Kultura bezpieczeństwa – uwarunkowania społeczne i organizacyjne

dotyczą kultury bezpieczeństwa różnych podmiotów z podkreśleniem aspektów zarządczych.

Aspekty zarządcze są podkreślane w dwóch opracowaniach związanych z problematyką pracy: jeden dotyczy zagrożeń pracy pielęgniarstwa, drugi odnosi się do wspierania firm przez urząd pracy. Drugi z tekstów można wiązać z problematyką rynku pracy i związanego z tym bezpieczeństwa społecznego.

W zeszycie zawarto nie tylko część historyczną, lecz również sprawozdania z seminarium i konferencji.

Artykuły i materiały
Articles and Materials
Статьи и материалы



Dariusz Fatuła

prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Elementy kultury bezpieczeństwa a zachowania klientów instytucji finansowych

Wprowadzenie

Zachowania klientów indywidualnych instytucji finansowych są przedmiotem licznych badań¹. Postęp technologiczny, rozwój i wprowadzanie na rynek nowych produktów oraz przemiany w zakresie społecznym, kulturowym i ekonomicznym sprawiają, że zachowania finansowe ulegają ciągłym zmianom. Najistotniejsza w ostatnich latach jest wirtualizacja czynności i produktów finansowych². Istnieje jednak pewien stały element towarzyszący zmieniającym się zachowaniom – jest nim swoista kultura (przez pewną analogię do kultury organizacji), a w szczególności kultura bezpieczeństwa towarzysząca w zasadzie wszystkim elementom i etapom zachowań finansowych. Same zasady bezpieczeństwa, jako reguły towarzyszące pewnym czynnościom, mogą

¹ S. Smyczek, *Zachowania konsumentów na rynku usług bankowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001; D. Fatuła, *Zachowania polskich gospodarstw domowych na rynku finansowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010; S. Smyczek, *Modele zachowań konsumentów na rynku usług finansowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007; *Finanse osobiste. Zachowania – produkty – strategie*, red. E. Bogacka-Kisiel, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012; D. Maison, *Polak w świecie finansów: o psychologicznych uwarunkowaniach zachowań ekonomicznych Polaków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012; J. Garczarczyk, M. Mocek, R. Skikiewicz, *Zachowania gospodarstw domowych na rynku usług finansowych w warunkach zmiennej koniunktury*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2014; C. Bywalec, *Gospodarstwo domowe, ekonomika, finanse, konsumpcja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017;

² K. Waliszewski, *Model doradztwa w obszarze finansów osobistych w Polsce na tle doświadczeń międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2016, s.112.

być elementem takiej kultury. Wymagają jednak pewnego uzupełnienia, połączenia i spojrzenia od strony podmiotów rynkowych, tak aby nie były tylko prostymi instrukcjami do przestrzegania lub wykonania. Stanowić powinny całościowe ujęcie, wręcz rodzaj systemu wartości, którym kierują się podmioty zachowań. Tak rozumiana kultura bezpieczeństwa może wyznaczać pewne ramy zastosowań przedmiotów obrotu, wzajemnych relacji podmiotów (sprzedających i kupujących), stymulować rozwój rynku, zachęcać do innowacji³. Kultura bezpieczeństwa w zachowaniach finansowych ma szczególne i rosnące znaczenie ze względu na specyfikę usług finansowych ściśle związanych z najnowszymi technologiami⁴. Z jednej strony wydaje się, że usługi finansowe są coraz dostępnejsze, bliższe klientowi – osiągalne wręcz „za jednym kliknięciem” w smartfonie. Z drugiej strony nawet laik zdaje sobie sprawę, że za tą pozorną łatwością i prostotą kryją się skomplikowane technologie i produkty. Wzbudza to wieloaspektowe obawy o niezrozumienie, brak umiejętności posługiwania się technologiami i urządzeniami, możliwość nadużyć, oszustw i ogólnie pojętą uczciwość konkretnego rozwiązania technicznego (np. aplikacji), instytucji (np. banku, pośrednika) czy wręcz całego systemu finansowego.

Patologie zachowań finansowych są szeroko omawiane zarówno w aspekcie technicznym, jak i ekonomicznym, psychologicznym oraz socjologicznym⁵, wydaje się jednak, że brak całościowego ujęcia zagadnienia bezpieczeństwa zachowań finansowych z różnych punktów widzenia, m.in. marketingowego (w tym wizerunkowego dla instytucji finansowych). Opracowanie ma charakter koncepcyjny, a jego celem jest próba zdefiniowania kultury bezpieczeństwa oraz wskazania jej elementów i ich powiązań w szerokim aspekcie zachowań finansowych.

Identyfikacja form ryzyka, zagrożeń i obszarów bezpieczeństwa

Pojęcie kultury jest wieloznaczne i zależy od dziedziny wiedzy lub aspektu, w jakim jest używane⁶. Oprócz materialnych aspektów kultury ważnym jej elementem są zasady i reguły obowiązujące w zachowaniach społecznych. W tym też aspekcie można mówić o kulturze bezpieczeństwa⁷. Samo bezpieczeństwo zaś to pewien stan

³ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105; Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 56.

⁴ K. Waliszewski, *Model doradztwa...*, *op. cit.*, s. 110.

⁵ S. Smyczek, *Determinanty rozwoju patologicznych zachowań konsumentów na rynkach finansowych*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 2 (361), s. 364–373; *idem*, *Badania patologii w zachowaniach konsumentów na rynku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 460, s. 177–188; S. Smyczek, M. Grybś-Kabocik, J. Matysiewicz, A. Tetla, *Patologie w zachowaniach konsumentów na rynku*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2017.

⁶ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Papers of the Peabody Museum of Archaeology and Ethnology” 1952, Vol. 47, No. 1; J. Martin, *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, London 2002.

⁷ S. Cox, R. Flin, *Safety Culture, Philosopher's Stone or Man of AStraw*, „Work & Stress” 1998, Vol. 12, No. 3, s. 189–201; D. Cooper, *Improving Safety Culture*, John Wiley & Sons Ltd., London 1998.

odczuwany przez jednostki (czy określony przez instytucje), który oznacza brak ryzyka utraty, zniszczenia lub ingerencji w wartości bez zgody danej jednostki. Bezpieczeństwo nie musi oznaczać braku zagrożeń (taki stan rzadko istnieje), ale powinien uwzględniać świadomość zagrożeń, umiejętność przeciwdziałania im oraz ewentualną zdolność do naprawy skutków zaistnienia zdarzeń niekorzystnych dla podmiotu.

Świadomość zagrożeń jest więc kluczowa w budowaniu kultury bezpieczeństwa. Świadomość ta nie może być jednak paraliżująca i powstrzymująca od działań. Powinna być różnie budowana w zależności od tzw. postaw względem produktu. Innowatorzy, którzy są skłonni kupić produkt we wczesnej jego fazie, bez zachęt z zewnątrz i oglądania się na innych, są bardziej skłonni lekceważyć zagrożenia niż naśladowcy lub tzw. maruderzy. Równocześnie we wczesnych fazach funkcjonowania produktu nie wszystkie zagrożenia są znane, gdyż ujawniają się one dopiero w trakcie jego funkcjonowania. Tworzenie świadomości spoczywa wówczas m.in. na samych innowatorach jako użytkownikach produktu. Współczesne metody komunikacji pozwalają na szybkie dzielenie się spostrzeżeniami na temat produktów, które powinny być zauważane przez producentów i dostawców usług. Ci ostatni powinni tworzyć mechanizmy pozyskiwania takich informacji w celu modyfikowania produktu czy usługi. Zadanie obserwacji danego rynku, w tym zwracanie uwagi na opinie klientów, spoczywa także na instytucjach nadzoru, takich jak Komisja Nadzoru Finansowego.

Reagowanie na uwagi klientów leży w interesie instytucji oferujących produkty i usługi. Przyczynia się to do poprawy wizerunku firmy (jako element *public relations*) i równocześnie wciąga klientów w działania prosumenckie. Klienci stają się wówczas także współproducentami, mogą więc poczuć się zobowiązani do przekazywania ważnych informacji, co już samo w sobie tworzy elementy kultury bezpieczeństwa. Naśladowcy, którzy kupują produkt po innowatorach, kierują się często właśnie ich opiniami. Późna większość lub maruderzy powinni być natomiast beneficjentami kultury bezpieczeństwa wypracowanej wcześniej, tak aby nie obawiać się zakupu produktu. Marketingowcy, zwracając się do grup klientów, którzy kupują produkt w późnej jego fazie obecności na rynku, powinni wskazywać na wypracowane już metody eliminowania zagrożeń lub minimalizowania ryzyka, powołując się na opinie i doświadczenia użytkowników kupujących produkt we wcześniejszych fazach. Świadomość zagrożeń po stronie instytucji finansowych i nadzorczych nie musi wymagać ich nagłaśniania. W przypadku kiedy zagrożenia są dobrze zidentyfikowane, a ryzyko niewielkie, należy raczej nagłaśniać prawidłowe wzorce działań, przykłady odpowiednich zabezpieczeń. Natomiast jeśli zagrożenia są słabo zidentyfikowane, a ryzyko duże, należy to eksponować, tak aby klienci mogli polegać także na własnej inwencji i starali się zabezpieczyć sami, bez zbytniego polegania na niedoskonałych metodach zabezpieczeń. W niektórych przypadkach sprzedawcy powinni nawet odradzać zakup produktu czy jego użytkowanie, dopóki nie zostaną wypracowane lepsze metody zabezpieczeń. Wydaje się to nielogiczne z punktu widzenia maksymalizacji zysku sprzedawcy, ale długofalowo przyniesie korzyści. Klienci, dostrzegając etyczną postawę firmy, powinni w przyszłości docenić jej działania i wybrać przed konkurentami, którzy narażali wcześniej klientów w pogoni za krótkofalowym zyskiem.

W niekorzystnych zdarzeniach, których prawdopodobieństwo zajścia można określić jako ryzyko, można zidentyfikować jedno lub wiele zagrożeń. Grupy zagrożeń określane w marketingu jako ryzyko rozpatrywane z punktu widzenia klienta można

podzielić na kilka kategorii ze względu na ich specyfikę. Najczęściej w literaturze⁸ wymienia się następujące ryzyka:

- ryzyko funkcjonalne;
- ryzyko fizyczne (związane z bezpieczeństwem);
- ryzyko społeczne;
- ryzyko psychologiczne;
- ryzyko finansowe;
- ryzyko straty czasu;
- ryzyko utraconych możliwości.

Ze względu na specyfikę rynku finansowego można dodać jeszcze następujące kategorie ryzyka:

- ryzyko systemowe;
- ryzyko rynkowe;
- ryzyko stopy procentowej;
- ryzyko inflacji;
- ryzyko kredytowe;
- ryzyko walutowe;
- ryzyko utraty płynności;
- ryzyko cybernetyczne;
- ryzyko prawne.

Trzeba jednak pamiętać, że powyższe ryzyka dotyczą bezpośrednio instytucji finansowych, a klientów tylko pośrednio. Niemniej jednak mają one znaczenie w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa także z punktu widzenia klienta detalicznego rynku finansowego. Wszystkie wyżej wymienione ryzyka można rozpatrywać (jak już wspomniano we wstępie) w aspekcie socjologicznym, psychologicznym, ekonomicznym (w szczególności marketingowym) i technicznym.

Aspekt socjologiczny dotyczy społecznego odbioru pewnych zachowań, tworzenia zachęt, presji, mitów. Aspekt psychologiczny dotyczy postrzegania własnych zachowań, zadowolenia bądź dyskomfortu z zaspokajania potrzeb, nadziei, obaw, lęków. Aspekt ekonomiczny związany jest z wymiernymi korzyściami finansowym związanymi z różnymi zachowaniami, a aspekt techniczny dotyczy rozwoju technologii i jej wpływu na zmiany zachowań. Wszystkie te aspekty zachodzą wzajemnie na siebie. Przykładowo zadowolenie własne z podejmowanych działań zależy od społecznego odbioru danych zachowań, finansowego ich rezultatu i umiejętności posługiwania się technologią. Niemniej jednak w analizie warto przyjrzeć się każdemu z aspektów z osobna, a następnie dokonać ich syntezy w szerokim ujęciu kultury bezpieczeństwa.

Analiza form ryzyka i zagrożeń

Ryzyko funkcjonalne wynika z obaw, że produkt lub dane zachowanie nie przyniesie takiego rezultatu (np. zaspokojenia potrzeby), jakiego spodziewa się klient. Inaczej mówiąc, klient obawia się, że produkt nie spełni oczekiwanych nadziei lub nie będzie

⁸ L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 105.

miał spodziewanych właściwości czy funkcji. Obawa taka może wynikać zarówno z obiektywnych przesłanek związanych z brakiem informacji, jak i bardziej subiektywnych czynników w rodzaju osobowości klienta i jego postawy względem elementów produktu. Obiektywna informacja o funkcjach produktu może być również subiektywnie skomplikowana dla konsumenta, który nie ma dostatecznej wiedzy na dany temat lub doświadczenia. W dziedzinie produktów i zachowań finansowych obawy takie są szczególnie silne wobec dużego skomplikowania materii. Przykładowo: klient może nie wiedzieć, czy i jak dostęp do konta bankowego w telefonie umożliwi mu płatność za zakupy. Zaspokojenie potrzeby łatwego, ale i bezpiecznego dostępu do środków finansowych umożliwiających zapłatę jest dopiero końcem pewnego „łańcuszka” działań. Niechęć do podejmowania działań pośrednich (np. instalowanie programów, aplikacji), choć prowadzących do celu, może wynikać z obaw o stratę czasu (ryzyko straty czasu) czy nieumiejętności poradzenia sobie z urządzeniami i procedurami (aspekt techniczny).

Budowanie kultury bezpieczeństwa powinno polegać w takim wypadku na takim przedstawieniu całego ciągu zadań aby klient widział ostateczny ich rezultat prowadzący do zaspokojenia danej potrzeby (łatwy i bezpieczny dostęp do środków w chwili konieczności zapłaty). Przy tym poszczególne czynności (etapy działań) powinny być przedstawione jako proste i niewymagające specjalistycznej wiedzy oraz długiego czasu wykonywania. Równocześnie jednak, co najistotniejsze w kulturze bezpieczeństwa, klient powinien rozumieć, jakie zagrożenia i środki bezpieczeństwa towarzyszą każdemu etapowi. W zależności od segmentu rynku, w jakim budowana jest kultura bezpieczeństwa, należy informacje o zagrożeniach i środkach bezpieczeństwa formułować na odpowiednim poziomie szczegółowości/ogólności. W ramach działań *public relations* instytucje finansowe powinny wspierać programy edukacji ekonomicznej i finansowej. Z badań wynika, że konsumenci stosunkowo wysoko oceniają własny poziom edukacji ekonomicznej i finansowej. E. Kieźel⁹ podaje, że w opisywanych badaniach „[...] ponad 57% badanych oceniło poziom wiedzy ekonomicznej jako raczej wysoki i wysoki. Na poziomie przeciętnym wiedzą dysponuje niespełna 23% badanych, a ograniczone zasoby wiedzy posiada prawie 20% badanych”. Równocześnie „badani dostrzegają potrzebę edukacji ekonomicznej (ponad 79% badanych), co świadczy także o wzrastającej świadomości ekonomicznej”¹⁰. Istnieje też wiele programów edukacji finansowej na różnym poziomie kształcenia dzieci i młodzieży oraz w ramach kampanii społecznych¹¹.

Sprzedaż produktów niedopasowanych do potrzeb klienta określana jest w literaturze, angielskim określeniem „*misselling*” lub polskim: *chybiona/zła sprzedaż*¹².

⁹ E. Kieźel, *Wiedza ekonomiczna polskich konsumentów jako podstawa innowacyjnej konsumpcji*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 3 (374), s. 224.

¹⁰ *Ibidem*, s. 226.

¹¹ B. Frączek, *Zakres i formy edukacji finansowej w Polsce oraz jej skutki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 339, s. 45–57.

¹² E. Wierzbicka, *Ochrona klienta ubezpieczeń w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 2, s. 71–79; M. Krasnodębska-Tomkiel, *Misselling, czyli sprzedaż nieetyczna*, „Gazeta Bankowa” 2016, nr 6, s. 30–31; A. Butor-Keler, *Misselling a ochrona konsumenta na rynku usług finansowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 326, s. 9–20; J. Cichorska, *Misselling, czyli sprzedaż niepotrzebnych instrumentów finansowych i jej skutki*. *Stan prawny w Pol-*

Kultura bezpieczeństwa wymaga, aby „missellig” był eliminowany zarówno jako strategia firmy, jak i tolerowanie nagannych praktyk pracowników firm finansowych niewynikających z zaleceń przełożonych. Misselling może dotyczyć wielu aspektów sprzedaży produktów finansowych, np. ich cech, warunków towarzyszących sprzedaży lub informowania klienta, a wśród najbardziej charakterystycznych wymienić można¹³:

- nieadekwatność produktu do charakteru, profilu lub potrzeb klienta (np. sprzedaż produktów długoterminowych osobom w podeszłym wieku);
- brak wyjaśnień o sposobach i czasie likwidacji instrumentu;
- brak informacji o konstrukcji instrumentu i strukturze portfela inwestycyjnego;
- brak informacji o stopniu ryzyka instrumentu;
- brak informacji o sposobie obliczania dochodu klienta.

Ważną rolę w zapobieganiu „missellingowi” powinny odegrać także instytucje nadzorcze (w Polsce KNF za pomocą rekomendacji – np. S oraz T, a także UOKiK, Rzecznik Finansowy), i prawodawcy na szczeblu krajowym (ustawa o kredycie konsumenckim z 2011 r., ustawa o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej z 2015 r. oraz ustawa o kredycie hipotecznym¹⁴ z 2017 r.) i europejskim (np. dyrektywy CCD w sprawie umów o kredyt konsumencki oraz MCD w zakresie kredytów hipotecznych¹⁵). Wspomniane akty prawne regulują sposób, w jaki instytucje finansowe powinny informować klientów o cechach produktu, jakim rygorom podlegają pośrednicy oraz jakie klauzule w umowach (niekorzystne dla klientów) są zabronione¹⁶. Najważniejsze kwestie dotyczą m.in. publikowania informacji o rzeczywistej rocznej stopie oprocentowania (RRSO), ograniczeniach sprzedaży związanej i łączonej, nakładaniu opłat wstępnych i likwidacyjnych, a także ujawniania pewnych danych dot. pośredników finansowych związanych z konfliktem interesów itp. Ważna jest kontrola przestrzegania zaleceń i prawa, nakładanie kar na instytucje niestosujące się do przepisów prawa, publikowanie ostrzeżeń przed instytucjami, które działają na granicy prawa. Przykładowo, jak pisze Cichorska¹⁷: „W Polsce w 2014 r. w zakresie nieuczciwych praktyk w związku z dystrybucją ubezpieczeń na życie z UFK Prezes UOKiK wydał cztery decyzje nakładające kary finansowe w łącznej wysokości 50,414 mln zł za naruszenie zbiorowych interesów konsumentów. W 2015 r. UOKiK prowadził sprawy przeciwko 17 towarzystwom ubezpieczeniowym o przerzucanie na konsumentów kosztów początkowych zawarcia ubezpieczenia”.

sce i Wielkiej Brytanii, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument Na Rynku Usług Finansowych / Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection” 2017, nr 2 (24), s. 18–34.

¹³ J. Cichorska, *op. cit.*

¹⁴ Tekst jedn. Dz.U. z 2016 r. poz. 1528; Dz.U. poz. 1844; Dz.U. poz. 819.

¹⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/48/WE z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie umów o kredycie konsumenckim oraz uchylająca dyrektywę Rady 87/102/EWG (Dz. Urz. UE L 133/66 z dnia 22 maja 2008 r.).

¹⁶ Szczegółowe omówienie regulacji prawnych w zakresie kredytu hipotecznego i pośredników finansowych można znaleźć w: K. Waliszewski, *Zmiany w pośrednictwie kredytowym w Polsce w wyniku implementacji dyrektywy hipotecznej*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na Rynku Usług Finansowych / Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection” 2017, nr 2 (24), s. 3–17.

¹⁷ J. Cichorska, *op. cit.*, s. 31.

W przypadku nowoczesnych usług finansowych ryzyko funkcjonalne ma bardzo duże znaczenie w pozyskaniu nowych klientów. Z badań wynika (Badania MasterCard 2016, NBP 2017, Bank Światowy 2018), że ok. 15% Polaków powyżej 15 roku życia nie ma konta bankowego i nie posługuje się żadnymi instrumentami płatniczymi. O ile odsetek ten szybko malał jeszcze w pierwszej dekadzie XXI wieku, o tyle później jego spadek jest już niewielki. Potencjalni „nieubankowieni” klienci nie widzą żadnych korzyści w posługiwaniu się płatnościami bezgotówkowymi, a nawet dostrzegają więcej zagrożeń z tym związanych niż w tradycyjnych zachowaniach z użyciem gotówki. Brak im więc nie tylko szczegółowej wiedzy, ale także świadomości zachodzących zmian, konieczności dostosowania się do nich, czyli pewnej kultury, która kształtuje postawy i zachowania człowieka. Przekonanie, że umiejętne posługiwanie się kartami płatniczymi, bankowością internetową i mobilną jest, przy zachowaniu prostych zasad, bezpieczniejsze niż posługiwanie się gotówką, nie wynika tylko z nauczania się tychże zasad. Muszą towarzyszyć temu tworzone przez same instytucje finansowe i nadzorcze działania o charakterze *public relations* wspierające zmianę nawyków i postaw konsumenckich.

Ryzyko fizyczne związane jest z bezpieczeństwem użytkowania. W odróżnieniu od ryzyka funkcjonalnego, w którym klienci obawiają się niespełnienia oczekiwań, tu zachodzi obawa wystąpienia jakiegoś uszczerbku, szkody fizycznej, psychologicznej czy finansowej. Największe niebezpieczeństwo dotyczy zazwyczaj utraty środków wskutek sytuacji zarówno niezawinionych bezpośrednio (np. kradzież), jak i częściowo zawinionych przez samego klienta (np. zgubienie). Sytuacje, w których ryzyko to może się ujawnić, obejmować mogą bardzo wiele sytuacji. Co prawda użytkowanie produktów finansowych nie grozi porażeniem prądem czy mechanicznym uszkodzeniem ciała, ale może się zdarzyć, że osoba zbyt ostentacyjnie prezentująca np. swoją prestiżową kartę płatniczą narazi się na akt przemocy, szczególnie w krajach, regionach lub dzielnicach miasta o dużej przestępczości. Ryzyko takiej szczególnej sytuacji nie będzie jednak większe niż w przypadku ostentacyjnego afiszowania się gotówką. Płatność bezgotówkowa jest bezpieczniejsza niż posługiwanie się anonimową gotówką. Utrata tej ostatniej – jej zgubienie lub kradzież – praktycznie nie daje szans na odzyskanie środków. Utrata w ten sam sposób fizycznych atrybutów płatności bezgotówkowych przy zachowaniu prostych reguł daje dużą szansę zachowania środków. Klient zgubionej lub skradzionej karty odpowiada za wszystkie transakcje wykonane przez osoby nieuprawnione przed zastrzeżeniem karty do 150 euro, a po zastrzeżeniu nie ponosi już żadnej odpowiedzialności za wykonane utraconą kartą transakcje. Co prawda bank może odmówić odpowiedzialności za transakcje wykonane przed zastrzeżeniem karty, ale musi udowodnić we własnym zakresie, że klient umyślnie lub wskutek rażącego niedbalstwa naruszył zasady bezpieczeństwa (np. udostępniając PIN innym osobom). W przypadku transakcji zbliżeniowych do 50 zł, gdzie nie ma potrzeby podawania PIN-u, bank praktycznie nie ma możliwości udowodnienia naruszenia zasad przez klienta (chyba że posłuży się obrazem np. z kamery przy kasie, gdzie widać, że klient sam dokonuje transakcji, którą potem reklamuje). Transakcje zbliżeniowe można zatem uznać za bezpieczniejsze, bo bank ma małą szansę na uchylenie się od odpowiedzialności za transakcje powyżej 150 euro. W przypadku transakcji potwierdzonych PIN-em znajomość PIN-u przez osobę nieuprawnioną jest silnym argumentem

dla banku, że klient naruszył zasady bezpieczeństwa, udostępniając swój PIN innym osobom. W przypadku w/w transakcji zbliżeniowych bez PIN-u ten argument odpada i klient ma pewność, że nie straci więcej niż 150 euro wskutek utraty instrumentu płatniczego.

Kultura bezpieczeństwa w odniesieniu do tego ryzyka powinna polegać na promowaniu wypracowania, a następnie przestrzegania pewnych nawyków zachowania. Po pierwsze, nie wolno udostępniać PIN-ów innym, nawet bliskim osobom. PIN może służyć tylko posiadaczowi karty. Nie wolno go zapisywać, szczególnie w jawnej formie i w miejscach dostępnych innym. Kartę płatniczą, po wykonaniu transakcji, należy chować w jedno określone miejsce, kontrolować obecność tej karty w pewnych odstępach czasu (np. po zakończeniu zakupów, po dotarciu do samochodu, po powrocie do domu), tak aby możliwie szybko wykryć kradzież lub zgubienie karty i dokonać zgłoszenia tego faktu bez zwlekania, w nadziei że karta znajdzie się w innym niż zwyczajowe miejscu. Można przedsięwziąć też inne środki ostrożności, np. ustawić limit ilościowy lub/i wartościowy wykonywanych dziennie transakcji czy ustawić powiadomienia o dokonywanych transakcjach za pomocą sms-ów na zaufany numer telefonu. W przypadku dokonywania transakcji (np. przelewów) przy użyciu bankowości internetowej należy dbać o zabezpieczenie komputera programem antywirusowym, nie logować się do stron banku za pomocą podstawionego linku (np. przesłanego w mailu), nie podawać swoich danych, a szczególnie PIN-u osobom dzwoniącym i podszywającym się za pracowników banku lub innych instytucji publicznych. Świadomość zagrożeń oraz właściwe nawyki zmniejszają ryzyko utraty środków, szczególnie w sytuacjach niezawinionych przez klienta.

Ryzyko społeczne związane jest ze społecznym postrzeganiem zakupu, użytkowania lub zachowań z tym związanych. Używanie nowoczesnych produktów, do jakich należą płatności bezgotówkowe, powinno dawać prestiż. Pozornie zła ocena społeczna jest więc mało prawdopodobna. Takie spojrzenie może być jednak mylne – w grupach preferujących konserwatywne zachowania używanie nowoczesnych produktów może być postrzegane jako „zdrada grupy” lub jako niepotrzebne narażanie się na niebezpieczeństwo, szczególnie w przypadku braku zrozumienia zagrożeń i niewspółmiernego ich wyolbrzymiania. Wówczas strach przed złą oceną grupy, w której uczestniczy potencjalny klient, może powstrzymać przed zaakceptowaniem nowości. Może też prowadzić do ukrywania użytkowania produktu, a wskutek tego do zaniedbywania pewnych zasad bezpieczeństwa.

Subiektywnie uświadamiane **ryzyko psychologiczne** związane z odbiorem własnych działań z jednej strony może powstrzymać przed zakupem i użytkowaniem produktu, z drugiej zaś może przyczynić się do poprawy bezpieczeństwa i eliminacji niektórych zagrożeń. Wewnętrzna niechęć czy zmniejszona akceptacja produktu przy konieczności jego użytkowania (np. wskutek przymusu narzuconego przez pracodawcę) powinna przyczyniać się do przestrzegania zasad bezpieczeństwa nawet w stopniu wyższym niż bez uświadamiania sobie ryzyka psychologicznego. Poziom ryzyka psychologicznego jest często zależny od osobowości klienta. Osobowości introwertyczne, skupione na sobie, w większym stopniu obawiają się popełnienia błędu, niewłaściwego użytkowania i wynikającej stąd straty. Działania związane z kulturą bezpieczeństwa powinny koncentrować się na właściwym „naświetlaniu” zagrożeń. Nieprawdziwe (wymagowane) lub przesadzone zagrożenia

powinny być obalane poprzez skierowaną docelowo edukację, przy równoczesnym potwierdzeniu i podawaniu właściwych sposobów eliminacji lub minimalizowania rzeczywistych zagrożeń.

Ryzyko finansowe dla finansowych produktów płatniczych jest ściśle powiązane z ryzykiem funkcjonalnym i fizycznym. Brak umiejętności posługiwania się produktami finansowymi (ryzyko funkcjonalne) zwiększa możliwość narażenia się na kradzież, napaść w sensie fizycznym lub cybernetycznym (ryzyko fizyczne). Stwarza to możliwość utraty środków z konta, niewłaściwego przekierowania transakcji. Ryzyko finansowe jest jednak znacznie szersze. Klient może mieć poczucie, że ponoszone jednorazowe lub okresowe opłaty za produkt są niepotrzebnym kosztem lub są za wysokie w stosunku do korzyści, jakie generuje produkt. Wynikać to może z niedostrzeżenia lub umniejszania takich korzyści jak lepsza ochrona środków niż w przypadku noszonej gotówki, łatwiejszy dostęp do środków o każdej porze doby, regulacje związane z przejściem odpowiedzialności przez bank w sytuacjach zgubienia i kradzieży kart płatniczych. Minimalizowanie ryzyka finansowego idzie w parze ze wspomnianymi wcześniej działaniami w zakresie ryzyka funkcjonalnego oraz fizycznego z jednoczesnym wskazywaniem korzyści płynących z zastosowania nowoczesnych produktów i kanałów płatniczych.

Ryzyko straty czasu charakterystyczne jest dla etapu wyboru produktu i uczenia się jego funkcji oraz sposobu użytkowania. Rolą nowoczesnych produktów finansowych, które zapewniają dostęp elektroniczny do szerokiej gamy usług, jest właśnie minimalizowanie czasu potrzebnego na kontakt z instytucją finansową. Dostrzeżenie takich możliwości samo w sobie będzie minimalizacją wspomnianego ryzyka. Umiejętność przedstawienia sposobu, w jaki produkty finansowe oszczędzają czas ich użytkownika, może być trudne w stosunku do klientów, dla których czas nie jest istotną wartością. Wykluczenie cyfrowe i finansowe dotyczy głównie osoby, które nie wykorzystują intensywnie czasu w aktywności zawodowej lub spędzaniu wolnego czasu. Kluczowym może być przedstawienie ryzyka straty czasu jako odwróconego ryzyka społecznego. Presja na dotrzymanie kroku przemianom w zachowanych społecznych, naśladowanie rodziny, otoczenia lub liderów może wyeliminować ryzyko straty czasu w adaptowaniu nowych produktów do własnych zachowań i wyrabianiu sobie nowych nawyków.

Ryzyko utraconych możliwości wynika ze świadomości tego, że wybierając jeden produkt, rezygnujemy z innych. Posługiwanie się bezgotówkowymi formami płatności i ogólniej – elektronicznymi instrumentami płatniczymi daje dostęp do bardziej rozbudowanej oferty, która często zawiera w sobie inne elementy. Umiejętne uświadomienie tego powinno zredukować omawiane ryzyko, bez narażenia się na niebezpieczeństwo wybrania nieodpowiedniego produktu.

Inne ryzyka dotyczące bezpośrednio instytucji finansowych, a tylko pośrednio klientów są dla klientów indywidualnych w zasadzie niemożliwe do zredukowania. Ważną kwestią jest raczej ich rozumienie w kontekście podejmowania decyzji zakupowych. Ryzyka systemowe, rynkowe, stopy procentowej i inflacji, obejmujące możliwości zakłóceń na rynkach finansowych, dotknąć może wszystkich obszarów funkcjonowania rynku. Najskuteczniejszym działaniem ograniczającym te ryzyka jest dywersyfikacja instytucjonalna (wybór kilku instytucji, z których korzysta równocześnie klient), dywersyfikacja produktowa (w zakresie ryzyka inwestycyjnego,

płynności) oraz śledzenie wydarzeń wpływających na stabilność ekonomiczną w wymiarze lokalnym i globalnym, analiza trendów rynkowych, branżowych.

Ryzyko kredytowe, utraty płynności i walutowe po stronie klienta indywidualnego obejmuje nadmierne zadłużenie się, utratę możliwości spłaty rat kredytowych wskutek spadku lub przesunięcia w czasie dochodów oraz wzrostu wartości waluty kredytu innej niż dochody kredytobiorcy. Ryzyka te są ograniczane systemowo przez instytucje nadzoru poprzez rekomendacje (np. S,T, wydane przez Komitet Nadzoru Finansowego – KNF) oraz akty prawne (ustawy o kredycie konsumenckim i hipotecznym). Klient powinien mieć natomiast świadomość i wiedzę na temat funkcjonowania poszczególnych produktów, jak również umiejętność wyboru najkorzystniejszego wariantu z punktu widzenia własnych korzyści i ograniczeń. Przykładowo – przy nieco większej zdolności kredytowej zawsze korzystniejszy dla klienta jest kredyt o malejącej sumie rat kapitałowej i odsetkowej od kredytu o stałej spłacie. W tym pierwszym przypadku koszt kredytu jest zawsze niższy mimo wyższej spłat na początku, co wymaga właśnie nieco wyższej zdolności kredytowej. Inną korzyścią jest zmniejszenie spłat w kolejnych okresach kiedy sytuacja finansowa klienta może ulec zmianie. Banki podsuwają jednak klientom z reguły wariant stałej raty kapitałowej i odsetkowej ze względu na własną korzyść – wyższe wpływy w całym okresie spłaty kredytu.

Ryzyko cybernetyczne związane jest z rosnącym udziałem zbierania i przetwarzania danych finansowych przez systemy komputerowe oraz przesyłanie ich w sieciach lokalnych i globalnych. Ryzyko to może dotyczyć zarówno instytucji finansowych, jak i poszczególnych klientów. Dla tych ostatnich ryzyko to mieści się w ramach ryzyka funkcjonalnego i fizycznego opisanego wcześniej. Instytucje finansowe zmniejszają to ryzyko poprzez korzystanie z usług profesjonalnego personelu informatycznego oraz firm zewnętrznych. O skali tego zagrożenia oraz możliwości ubezpieczenia się od ryzyka cybernetycznego na polskim rynku szerzej pisze Grzegorz Strupczewski¹⁸.

Ryzyko prawne w większej mierze dotyczy funkcjonowania instytucji finansowych. Zmiany prawne mogą dotknąć także klientów indywidualnych, ale najczęściej instytucje finansowe są zobowiązane lub z własnej inicjatywy informują klientów o dotykających ich zmianach. Rozwiązania prawne sprzyjają ochronie konsumentów, działa też Rzecznik Finansowy konsumentów oraz UOKiK, do których można zwrócić się po poradę lub interwencję w konkretnych sprawach.

Synteza elementów kultury bezpieczeństwa w reakcji na ryzyka

Klient instytucji finansowych w praktyce nie dzieli ryzyka na poszczególne kategorie i ich zazwyczaj nie odróżnia. Ważne jest dla niego całościowe poczucie bezpieczeństwa bez wnikania, jakie elementy na to wpływają. Postrzeganie bezpieczeństwa

¹⁸ G. Strupczewski, *Zagrożenia cybernetyczne instytucji finansowych*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument Na Rynku Usług Finansowych / Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection” 2017, no. 2 (24), s. 65–83.

przez klienta odbywa się raczej przez sytuacje, w jakich może się znaleźć, użytkując dany produkt, porównywanym z korzyściami możliwymi do uzyskania. Klient zazwyczaj wyobraża sobie pewne korzyści, które chciałby uzyskać. Jedną z najważniejszych korzyści używania nowoczesnych form komunikacji jest łatwiejszy dostęp do środków i możliwość zarządzania nimi (np. przelewy, zakup produktów) bez konieczności fizycznego kontaktu z instytucją finansową. Wielu klientów nie widzi potrzeby rezygnacji z dotychczasowych przyzwyczajeń płatniczych, gdyż są zadowoleni i przekonani o ich bezpiecznym używaniu. Nowe sposoby wymagają zmiany przyzwyczajeń, nauczania się pewnych zasad i ich przestrzegania. Tworzenie kultury bezpieczeństwa wymaga więc współdziałania klientów, instytucji, nadzoru finansowego i państwa w zakresie tworzenia prawa dostosowanego do nowych uwarunkowań. Kultura bezpieczeństwa powinna być także wpisana w działania marketingowe instytucji i współtworzyć elementy społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ilustracje tworzenia kultury bezpieczeństwa zarówno po stronie instytucji, jak i klienta można pokazać na procesie pozyskiwania nowego klienta, który wcześniej nie używał nowoczesnych produktów finansowych danej instytucji. Nowy produkt wirtualizujący zachowania klientów jest zazwyczaj wynikiem postępu technologicznego. Pozyskanie klienta odbywa się najczęściej poprzez interakcje tradycyjnego marketingu i oddziaływań społecznych. Potencjalny klient, obserwując swoje otoczenie, zauważa innowatorów, którzy najwcześniej adaptują do swoich zachowań nowe produkty. Proces ten występuje na wszystkich rynkach w mniejszym lub większym stopniu, ale w zakresie skomplikowanych produktów ma szczególne znaczenie. Tak zwana marketingowo większość (szczególnie późna) jest nieufna, nie rozumie funkcjonowania produktu lub nie widzi korzyści z jego zastosowania. Dużą barierą psychologiczną jest wówczas wspomniane wcześniej ryzyko straty czasu. Ludzie nie chcą poświęcić czasu na zapoznanie się z produktem, na jego zrozumienie i nauczanie się zasad bezpieczeństwa. Wśród innowatorów bariera ta jest mniejsza, co często wiąże się z większą skłonnością do ryzyka, otwartością na nowe idee (i wynikające stąd produkty i usługi), lepszym wykształceniem lub profesjonalnymi umiejętnościami. Zgodnie z klasycznymi zaleceniami marketingu na tym etapie najważniejsza jest informacja skierowana do wybranego grona potencjalnych użytkowników. Niewielka liczba użytkowników może dawać możliwość przetestowania wprowadzanego produktu i jego cech. W przypadku drogich produktów każdy użytkownik (lub określona grupa) może mieć na początku swojego „anioła stróża”, który będzie monitorował skutki korzystania z produktu i ewentualne zagrożenia. W wielu przypadkach jest to możliwe ze względu na wirtualny charakter produktów funkcjonujących w sieci internetowej. Ważne jest wówczas zapewnienie klienta, że jego wrażliwe dane nie będą wykorzystane bez jego zgody lub, co gorsza, przeciwko niemu. Wymaga to stworzenia odpowiednich procedur. Korzyścią dla klienta jest wówczas poczucie bycia wyróżnionym jako ktoś, kim instytucja specjalnie się interesuje. Przykładowo: doradcy klientów posiadających prestiżowe karty płatnicze mogą zadzwonić do nich w celu osobistego potwierdzenia, w przypadku pojawienia w systemie podejrzonej, nietypowej lub o dużej wartości transakcji, wykonanej np. poza miejscem zamieszkania klienta, a w szczególności za granicą. W przypadku klienta „masowego” takie działania przejmują obecnie „inteligentne” systemy informatyczne, które uczą się typowych zachowań klientów i reagują na nietypowe.

Budowanie kultury bezpieczeństwa musi rozpocząć się już od pierwszego kontaktu z klientem. Klienci mają zazwyczaj świadomość pewnego przesłodzenia przekazów reklamowych, są one ponadto bezosobowe, skierowane co prawda do wszystkich lub określonej grupy, ale niekoniecznie osobiście do danego klienta. Personalny kontakt (np. w celu podpisania umowy) z pracownikiem instytucji finansowej (np. banku), skierowany jest natomiast do konkretnej osoby – pozostawia w pamięci klienta zazwyczaj pierwsze wrażenie, które może rzutować na jego późniejszą postawę bądź ocenę instytucji. Długie, niezrozumiałe umowy, pisane fachowym i niedostępnym dla laika językiem, a w szczególności przypisy drobnym drukiem, nawet mimo domniemanej zgody i pozorowanego zrozumienia mogą pozostawić u klienta złe wrażenie i podejrzenie chęci oszukania, co rodzi często nieufność i przekorę w przestrzeganiu procedur bezpieczeństwa opracowanych przez instytucje. Zbyt obszerne opisy zniechęcają do czytania i zwrócenia uwagi na to, co najistotniejsze z punktu widzenia bezpieczeństwa klienta. Takie najważniejsze informacje powinny być wydzielone w oddzielnym przekazie (jako dodatkowe, wybrane/ważne informacje) lub dobrze wyróżnione w ogólnym szerszym przekazie docierającym do klienta.

Najważniejszym elementem, stanowiącym o bezpieczeństwie klienta dokonującego transakcji za pomocą elektronicznych instrumentów płatniczych, poświęcono dalszą część artykułu.

Należy zachować bezwzględną konieczność nieudostępniania komukolwiek kodów, PIN-ów, haseł i innych danych koniecznych do logowania bądź potwierdzania wykonywanych operacji w urządzeniach elektronicznych. Informacje takie nie mogą być zapisywane i przechowywane, szczególnie w formie jawnej, niezakodowanej lub nieprzekształconej. Jeśli użytkownik chce zapisać takie informacje, powinien je zakodować – przekształcić w taką formę, aby jej odtworzenie było możliwe tylko dla niego na podstawie nieoczywistej prywatnej wiedzy, wynikającej np. z doświadczeń, wspomnień itp. Nawet tak przekształcone informacje nie mogą być zapisywane w bezpośrednim sąsiedztwie czy otoczeniu związanym z wykonywaniem transakcji. Należy pamiętać, że nikt, a w szczególności pracownicy instytucji finansowych (pod których najczęściej podszywają się oszuści) nie może żądać ujawnienia takich danych, nie można ich również przysyłać za pomocą maili, sms-ów i innych powszechnych form komunikacji niezwiązanych z wykonywaniem transakcji. O ile to możliwe, należy unikać logowania, wpisywania haseł i dokonywania operacji finansowych na publicznych urządzeniach, do których mają dostęp inni anonimowi użytkownicy. Mogą one być pod obserwacją kamer lub nielegalnie założonych nakładek, które potrafią odtworzyć sekwencje wpisywanych znaków po odejściu użytkownika od urządzenia. Najbezpieczniej jest więc dokonywać transakcji na prywatnych urządzeniach udostępnianych co najwyżej zaufanym osobom. Urządzenia takie powinny być chronione legalnym i aktualizowanym programem antywirusowym. W przypadku wykonywania transakcji w bankomatach, wpłatomatach i innych urządzeniach w miejscach publicznych należy zachować ostrożność, zwracając szczególną uwagę, czy ktoś niepowołany nie obserwuje lub nie nagrywa z bliskiej odległości wykonywanych czynności. Podejrzenie wzbudzić powinien też zmieniony wygląd urządzeń i ich nietypowe działanie. Należy wówczas zaniechać transakcji i zawiadomić bank lub policję o podejrzeniu oszustwa za pomocą takiego urządzenia.

W punktach usługowych karty płatnicze nie powinny być oddawane obsłudze w celu wykonania transakcji poza zasięgiem wzroku właściciela karty. Obecnie większość terminali płatniczych używanych w różnych miejscach jest bezprzewodowa, co umożliwia dostarczenie ich do rąk właściciela karty, a nie noszenie karty do terminala. Dzięki mikroprocesorom, w które wyposażone jest już większość kart płatniczych, ryzyko zeskanowania paska magnetycznego i wykonania dzięki temu transakcji bez wiedzy właściciela karty jest już wysoce ograniczone. Mogłoby się jednak zdarzyć, że nieuczciwy sprzedawca za pomocą wyniesionej karty dokona, zamiast jednej, kilku transakcji zbliżeniowych niewymagających potwierdzenia PIN-em.

Dobrym zabezpieczeniem i kontrolą dokonywania wydatków za pomocą kart płatniczych jest opcja dostępna w większości banków, polegająca na przesyłaniu sms-a na zdefiniowany numer telefonu po każdej transakcji (lub po transakcji powyżej określonej kwoty). Jest to dobre zabezpieczenie zwłaszcza w podróży, kiedy właściciel karty może być szczególnie narażony na ryzyko kradzieży i wolniejszą reakcją ze względu na nieznaną okolicę, barierę językową itp.

W przypadku płatności kartą poza granicami własnego kraju ryzyko finansowe polegać może na niekorzystnych kursach walutowych do przeliczenia transakcji z waluty, w której dokonywana jest płatność, na walutę, w której prowadzone jest konto. Minimalizacja takiego ryzyka może polegać na założeniu konta w walucie docelowej (np. euro), w której ktoś będzie płacił poza granicami kraju, na wydaniu karty tzw. wielowalutowej, która podpięta jest do kilku kont w różnych walutach i „sama” rozpoznaje, z którego konta należy pobrać środki. Obecnie terminale płatnicze oferują płatność w walucie kraju, z którego pochodzi karta płatnicza. Jest to tzw. dynamiczna konwersja walut (ang. DCC – Dynamic Currency Conversion). W przypadku karty podpiętej tylko do krajowej waluty najkorzystniej jest wybierać opcje płatności w walucie danego kraju, w którym dokonujemy transakcji, a nie w złotówkach. Należy więc unikać DCC, gdyż przewalutowanie odbywa się wówczas po kursie instytucji sprzedającej usługę lub towar bądź lokalnego banku, który właściwie nigdy nie jest lepszy dla klienta od przewalutowania przez Visa/Mastercard lub krajowy bank. Bankowi, który wydał kartę, bardziej zależy na zaufaniu klienta i jego lojalności niż bankowi zagranicznemu lub przypadkowej instytucji zagranicznej, która pośredniczy w pojedynczym, z punktu widzenia danego klienta, zakupie.

Innym ważnym zagadnieniem z perspektywy klientów jest kwestia komunikacji zbliżeniowej terminali płatniczych z kartami lub telefonami za pomocą technologii NFC. Wokół tego tematu narosło wiele mitów. Wiele osób sądzi, że posiadanie karty z funkcją zbliżeniową naraża ją na ściągnięcie środków z karty w tłoku (autobusie, tramwaju) bez wiedzy właściciela. W rzeczywistości takie działanie wymagałoby zbliżenia „złodziejskiego terminala” na odległość mniejszą niż 2–3 cm i manipulowanie urządzeniem (przy większych odległościach – 3–10 cm wymagałoby to już co najmniej kilkunastocentymetrowej anteny, która nie mogłaby ująć uwadze i która utrudniałaby manipulowanie urządzeniem). Karta trzymana w portfelu, torebce czy inaczey poprawnie zabezpieczona właściwie nie ma możliwości dostania się w zasięg takiego nieautoryzowanego urządzenia bez zwrócenia uwagi właściciela. Po drugie, urządzenie takie musiałyby być właśnie autoryzowane przez firmę pośredniczącą i zarejestrowane na określonej osobę lub firmę. Zakładając jednak nawet, że oszust jest w stanie stworzyć swoimi sposobami skomplikowane urządzenie, musiałyby

przekazywać pieniądze na konkretne konto, które w systemach większości krajów nie może być anonimowe. Zgłoszenie przynajmniej jednej takiej transakcji dość szybko wpłynęłoby na zablokowanie takiego konta i dochodzenie, kto je wykorzystuje. Po trzecie, coraz częściej zbliżeniowe karty płatnicze stają się wirtualne i są generowane jako oprogramowanie telefonu. Można wówczas po wykonaniu transakcji wyłączyć w telefonie funkcje NFC, co całkowicie wyklucza transakcje zbliżeniowe.

Informacja o w/w i innych zagrożeniach oraz o możliwościach ich uniknięcia powinna być częścią polityki marketingowej instytucji finansowych. Powinny one używać łatwego języka i aparatu pojęciowego, słuchać opinii klientów nt. poprawy sposobów działania i wprowadzania ewentualnych modyfikacji. Równocześnie instytucje te powinny z własnej inicjatywy, a nie tylko pod wpływem wymuszenia w sytuacjach kryzysowych, poruszać drażliwe dla klientów zagadnienia. Omijanie czy zatajanie informacji, które pomogą klientowi zachowywać się zgodnie z własnym interesem, choćby miało to wpływ na zmniejszenie zysku banków, rodzi atmosferę nieufności i przyczynia się do postrzegania instytucji finansowych jako „wyzyskiwaczy i oszustów”. Rodzi się wówczas potrzeba oszukania „oszusta”, co może obrócić się zarówno przeciwko klientowi, jak i instytucji finansowej oraz spowodować że skorzystają na tym prawdziwi oszuści.

Stosunkowo nowym zjawiskiem finansowym, które pociąga za sobą wiele opisanych wcześniej form ryzyka, są wirtualne waluty. Najbardziej znaną z nich jest Bitcoin. Waluty te generowane są na podstawie wyszukanego algorytmu informatycznego. Nie podlegają nadzorowi żadnego z państw. Nie mają więc oparcia w realnych gospodarkach. Co prawda powstają w wyniku określonej pracy intelektualnej, ale ich łączna wartość znacznie przewyższa wartość podobnej zaawansowanej pracy na tradycyjnym rynku. Notowania wirtualnych walut są bardzo niestabilne. Zyskują one lub tracą w stosunku do tradycyjnych walut po kilkadziesiąt procent w ciągu kilku lub nawet jednego dnia. Są też wykorzystywane na opłacenie nielegalnych transakcji. Wady te wskazują, że zaangażowanie się w transakcje takimi walutami jest bardzo ryzykowne. Nie powinny tego robić osoby, dla których środki przeznaczone na kryptowaluty są niezbędne do codziennego życia. Rozpowszechnienie się tego typu walut stoi pod znakiem zapytania. Wśród zalet kryptowalut najważniejsza wydaje się być technologia, na której się opierają: tzw. rozproszony rejestr polega na rozpraszaniu informacji o dokonywanych transakcjach i stanie posiadania poszczególnych podmiotów. Kopie rejestrów, zabezpieczone kryptograficznie, przechowywane są w różnych węzłach sieci i żadna pojedyncza osoba lub instytucja nie ma nad nimi kontroli. Zdarzenia transakcyjne są więc nie do podrobienia, a informacja, kto dokonał transakcji, dzięki kodowaniu nie jest publicznie znana. Cechy te mogą być w przyszłości wykorzystywane m.in. do zabezpieczenia tradycyjnych transakcji finansowych opartych na tradycyjnych walutach emitowanych przez państwa. Pojawiają się próby połączenia walut tradycyjnych z nowymi lub istniejącymi już walutami wirtualnymi, nad którymi pewną kontrolę sprawować może państwo lub wiarygodne organizacje. Dla osób posiadających nadwyżki finansowe, których strata nie będzie miała istotnego wpływu na poziom życia i komfort psychiczny, inwestycja w kryptowaluty może być interesującym doświadczeniem, skłaniającym do obserwacji nowych trendów w dziedzinie technologii i finansów.

Zarządzanie procedurami bezpieczeństwa w instytucjach finansowych

Obserwacje wydarzeń związanych z sytuacjami kryzysowymi wskazują, że najłagodniejszym ogniwem w systemie najczęściej są ludzie – niestety, słabe, skomplikowane i nieprzejrzyste mogą być także procedury mające na celu ograniczenie możliwości popełnienia nieświadomych lub celowych błędów przez ludzi. Najogólniej mówiąc, procedury powinny być proste i czytelne, ale równocześnie na tyle dokładne, aby nie pozostawiały miejsca na swobodną interpretację prowadzącą do wypaczeń lub obejścia elementów zapewniających prawidłowe funkcjonowanie danego systemu. Niezwykle ważne jest także aktualizowanie procedur i zasad pod szybko zmieniające się produkty i technologie.

Nowe badania dotyczące tzw. teorii racjonalnej nieuwagi (ang. *rational inattention*) wskazują, że konsumenci nie uwzględniają w swoich decyzjach wszystkich ważnych informacji i zmian, bo koszt tego byłby wyższy niż straty z tytułu ich nieuwzględnienia¹⁹. Teoria ta ma zastosowanie do badania reakcji na zmianę parametrów finansowych (np. stóp procentowych), ale można ją zastosować do ignorowania niektórych procedur bezpieczeństwa. Użytkownikom wydaje się, że nie ma potrzeby zwracania uwagi na nowe niebezpieczeństwa i sposoby ochrony przed nimi. Aktualizacje procedur bezpieczeństwa powinny być więc automatyczne i w pewnym sensie narzucane klientom. Dobrą zasadą jest tu podejście tzw. *opt-out*, polegające na tym, że przyjęcie określonego działania nie wymaga żadnej reakcji klienta/decydenta. Jeśli ten chciałby jednak odrzucić sugerowane zachowanie (np. instalację uaktualnienia), musi podjąć pewne aktywne działania. Ekonomia behawioralna wskazuje, że większość ludzi unika podejmowania dodatkowych działań i ma większą skłonność do przyjmowania sugerowanego rozwiązania, jeśli nie wymaga to od nich żadnego wysiłku czy dodatkowych działań. Równocześnie należy zabezpieczyć klientów przed podszywaniem się oszustów pod prawdziwą instytucję, tak aby nie byli oni narażeni na pokusę akceptacji podsuniętego fałszywego oprogramowania, przesyłania danych lub środków podejrzanym instytucjom. Oprogramowanie musi być tak skonstruowane, aby jego aktualizacja możliwa była tylko dla właściwej instytucji (posiadającej np. kody zabezpieczeń przed nieautoryzowaną aktualizacją). Klienci powinni z kolei mieć świadomość, że nie wolno wchodzić na strony instytucji finansowych z przesłanych w mailach lub inaczej dostarczonych linków. Powinni zwracać uwagę na tzw. „kłódkę” bezpiecznego połączenia i nie logować się na publicznie dostępnych urządzeniach.

W przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej klienci powinni być szybko i rzetelnie poinformowani o przyczynach i skutkach ograniczeń, tak aby uniemożliwić paniczne reakcje, wynikające z braku informacji lub rozprzestrzeniających się szybko plotek. Informacja powinna zawierać przede wszystkim przewidywany czas ograniczeń (np. braku dostępu do konta) oraz sposób radzenia sobie z niedogodnościami.

¹⁹ P. Bacchetta, E. van Wincoop, *Rational Inattention: A Solution To The Forward Discount Puzzle*, “Working Paper” 2005, 11633 National Bureau of Economic Research; <http://www.Nber.Org/Papers/W11633> [dostęp: 9.09.2018].

Statystyki oszustw w Polsce wskazują, że jesteśmy jednym z bezpieczniejszych rynków na świecie. „W II półroczu 2017 r. oszukańcze operacje kartowe stanowiły 0,002% liczby i 0,005% wartości wszystkich transakcji dokonanych kartami płatniczymi wydanych przez raportujące do NBP banki (w poprzednim półroczu zanotowano odpowiednio 0,003% i 0,004%)”²⁰. Dane te obejmują transakcje oszukańcze w kraju i za granicą kartami wydanych w Polsce, nie obejmują jednak transakcji oszukańczych dokonanych w Polsce kartami wydanych w innych krajach. Nieco inne wartości prezentują agenci rozliczeniowi, którzy podają dane dot. transakcji oszukańczych dokonanych tylko w Polsce, niezależnie od miejsca wydania karty. „Transakcje oszukańcze wg danych przekazywanych przez agentów rozliczeniowych stanowiły 0,001% ogólnej liczby i 0,008% wartości transakcji kartami płatniczymi, obsługiwanych przez agentów rozliczeniowych (w poprzednim półroczu było to 0,001% ogólnej liczby i 0,01% wartości transakcji)”²¹. W obu przypadkach odsetki te wskazują, że transakcje oszukańcze stanowią bardzo niewielki promil rynku (kilka setnych promila). Dane NBP są warte większej uwagi z punktu widzenia polskiego klienta rynku finansowego, gdyż dotyczą instrumentów płatniczych wydanych w Polsce. W liczbach bezwzględnych liczba transakcji oszukańczych (wg NBP) w całym 2017 r. wynosiła ok. 120 tys. sztuk, a ich wartość ok. 30 mln zł, co wskazuje, że przeciętna transakcja oszukańcza miała wartość ok. 250 zł. Dane te wskazują, że przy zachowaniu podstawowych wymogów bezpieczeństwa prawdopodobieństwo stania się ofiarą oszustwa jest znikome, a transakcje te są raczej o małej wartości, niezagrażającej stabilności finansowej przeciętnego konsumenta.

Podsumowanie

Szybki rozwój rynku finansowego w Polsce na początku lat 90. XX wieku, przy równoczesnym braku szczegółowych uregulowań prawnych i doświadczenia w zakresie dobrych praktyk oraz edukacji ekonomicznej klientów spowodował powstanie wielu zagrożeń o charakterze mikro- i makroekonomicznym. Na przestrzeni prawie 30 lat zaowocowało to kilkoma dużymi aferami finansowymi (np. krach na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 1994 r. powiązany z niefortunną prywatyzacją Banku Śląskiego, upadek kilku banków, w tym spółdzielczych i SKOK-ów, afery AmberGold, GetBack). Mimo początkowego stosunkowo chaotycznego rozwoju rynku powstawały kolejne regulacje prawne porządkujące rynek i zwiększające bezpieczeństwo uczestnictwa w systemie zarówno dla instytucji jak i klientów. Na szczęście żadna z afer nie zachwiała w sposób istotny całością polskiego systemu finansowego. W tej dziedzinie Polska stosunkowo dobrze przeszła zawirowania światowego kryzysu finansowego, który rozpoczął się w 2007 r. Obecnie nie widać większych całociowych zagrożeń dla rynku finansowego, a polski system giełdowy, ubezpieczeniowy i bankowy nie odbiega od standardów europejskich. Jak wskazują dane NBP, ryzyko padnięcia ofiarą przestępstw związanych z płatnościami

²⁰ Ocena funkcjonowania polskiego systemu płatniczego w II półroczu 2017 r., Departament systemu Płatniczego NBP, Warszawa, maj 2018, s. 107.

²¹ *Ibidem*, s. 109.

bezigotówkowymi jest w Polsce niewielkie. Ofiarami takich przestępstw stają się w większości przypadków osoby nieprzestrzegające podstawowych reguł bezpieczeństwa. Istnieje oczywiście szansa stania się ofiarą przestępstwa mimo przestrzegania wszystkich reguł, ale straty z tego tytułu, jak opisano powyżej, są dla klienta instytucji finansowych niewielkie.

Przedstawiona koncepcja i elementy kultury bezpieczeństwa powinny być wdrażane przez instytucje nadzorcze i finansowe oraz rozumiane, i przestrzegane przez klientów. Pozwoli to zmniejszyć poszczególne ryzyka i sprawić, że wzrośnie poczucie bezpieczeństwa wśród uczestników szeroko rozumianego rynku finansowego.

Elementy kultury bezpieczeństwa a zachowania klientów instytucji finansowych

Streszczenie

Artykuł omawia ryzyka i zagrożenia towarzyszące zachowaniom klientów instytucji finansowych. Szczególnie miejsce poświęcono nowym technologiom wykorzystywanym w instrumentach płatniczych. Wskazano, jak różnicować działania instytucji finansowych zapewniające bezpieczeństwo w zależności od postaw klientów i cyklu życia produktu. Podano ogólne zasady zarządzania procedurami bezpieczeństwa w instytucjach finansowych. Na końcu przedstawiono wybrane statystyki dotyczące oszustw z wykorzystaniem kart płatniczych.

Słowa kluczowe: zachowania finansowe, zarządzanie finansami osobistymi, ryzyko finansowe

Elements of security culture, and the behaviour patterns of financial institutions clients

Abstract

The paper looks at the risks and threats that accompany the behaviour of clients of financial institutions. It puts emphasis on the variety of modern technologies used for payment and indicates how to differentiate the activities of financial institutions that provide security, depending on the attitudes of the clients, and the life cycle of a given product. The paper also discusses the general principles of managing security procedures in financial institutions and concludes with an overview of selected statistics on fraud committed with the use of payment cards.

Key words: financial behaviour, personal finance management, financial risk

Элементы культуры безопасности и поведение клиентов финансовых учреждений

Резюме

В статье рассматриваются риски и угрозы, характерные поведению клиентов финансовых учреждений. Особое внимание уделено новым технологиям, используемых в платежных инструментах. Указано, как диверсифицировать деятельность финансовых институтов, обеспечивающих безопасность, в зависимости от действий клиентов и цикла существования продукта. Приведены общие принципы управления

Dariusz Fatuła

процедурами безопасности в финансовых учреждениях. В заключении представлены некоторые статистические данные касающиеся мошенничества с использованием платежных карт.

Ключевые слова: финансовое поведение, управление персональными финансами, финансовые риски



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny

Wprowadzenie

W literaturze występuje wiele definicji kultury. Wielość tych definicji wiąże się między innymi z różnym podejściem, w zależności od dyscypliny naukowej. Z tego powodu nie koncentruję się na różnych definicjach kultury, przyjmując najogólniejszy pogląd zakładający, że pojęcie kultury wiąże się z tym wszystkim, co stanowi rezultat zbiorowej działalności człowieka, jako dorobek ludzkości społecznie utrwalony, gromadzony i stale wzbogacany¹. Szerzej odnoszę się jednak do pojęcia kultury bezpieczeństwa. Pojęcie kultury dotyczy różnych poziomów: od skali międzynarodowej, poprzez skalę lokalną, do poziomu poszczególnych organizacji. Przykładem rozważań odnośnie wpływu czynników kulturowych na bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe, a także bezpieczeństwo kulturowe w wymiarze narodowym i państwowym jest opracowanie Jana Czaji². Kulturę bezpieczeństwa można rozpatrywać, odnosząc ją do różnych kultur w skali globalnej, ale także poszczególnych grup krajów, regionów i organizacji. Antropologia kulturowa traktuje kulturę jako tzw. metaforę rdzenną, jaką stanowi sposób interpretowania organizacji i zachodzących w niej zjawisk. Odchodzi się zatem od podejścia że organizacja stanowi (jest) kulturę. Tradycyjne podejścia

¹ *Wielka encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1965.

² J. Czaja, *Kulturowy wymiar bezpieczeństwa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.

badawcze postrzegały kulturę jako zmienną niezależną lub zależną. W przypadku zmiennej niezależnej odnoszono się do jej wpływu na zarządzanie i zwracano uwagę, że specyfika kultury narodowej wpływa na sposoby kierowania ludźmi. Jako zmienna zależna stanowiła element systemu organizacyjnego, podlegający wpływowi zarządzających³. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że kultura może być postrzegana w różny sposób: jako zasób organizacyjny lub system wspólnych znaczeń bądź symboli, ale także jako zmienna, która podlega procesowi zarządzania⁴. Wydaje się, że każdy z tych przypadków może być rozpatrywany w kontekście bezpieczeństwa i kultury bezpieczeństwa.

Rozpatrywane są wpływy kultur poszczególnych krajów na występujące na ich terytorium organizacje. Wiele miejsca poświęca się kulturom organizacji. Istotna jest odpowiedź na pytanie, na ile zewnętrzne, występujące w otoczeniu organizacji na poziomie krajowym czy globalnym różnicowanie kulturowe i związane z tym procesy mają wpływ na kulturę bezpieczeństwa organizacji. Analizuje się pojęcie kultury bezpieczeństwa organizacji⁵, a także próbuje się znaleźć powiązania między kulturą organizacji i kulturą bezpieczeństwa⁶.

Teza opracowania brzmi: kultura bezpieczeństwa stanowi element kultury podmiotu bezpieczeństwa i może podlegać przekształceniom wraz z zewnętrznymi zmianami kulturowymi, wykorzystując nie tylko oddziaływania ekonomiczne i społeczne, ale również procesy izomorfizmu. W tworzeniu kultury bezpieczeństwa organizacji istotne znaczenie ma współdziałanie aspektów społecznych i organizacyjnych.

Celem pracy jest prezentacja kultur bezpieczeństwa przenikających się na poziomach poszczególnych krajów i organizacji. W ujęciu przedmiotowym odniesiono się w szczególności do kwestii bezpieczeństwa pozamilitarnego.

Zróżnicowanie kulturowe – zewnętrzne i wewnątrzorganizacyjne

Na poziomie globalnym znane są programy badań pod nazwą GLOBE. Ich efektem jest próba określenia grup krajów o podobnych kulturach (tzw. *Cluster Globe*). W projekcie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) zaproponowano wymiary kultury oraz orientacje. Jako wymiary wydzielono: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny (odnosi się do poziomu społecznego) oraz kolektywizm grupowy (rozpatrywany w odniesieniu do m.in. organizacji, rodziny czy grupy przyjaciół). Jako wymiary wskazuje się także na egalitaryzm

³ K. Klincewicz, *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 40; <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> [dostęp: 19.08.2018].

⁴ K. Kowalczyk, M. Szukała, *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, *op. cit.*, s. 430–438.

⁵ R.M. Choudry, D. Fang, S. Mohamed, *The Nature of Safety Culture: A Survey of the State-of-the Art*, „Safety Science” 2007, Vol. 45, No. 10, s. 993–1012.

⁶ J.R.D. Edwards, J. Davey, K. Armstrong, *Returning to the Roots of Culture: A Review and Re-conceptualisation of Safety Culture*, „Safety Science” 2013, Vol. 55, s. 70–80.

oraz asertywność. Z kolei orientacje mogą mieć charakter przyszłościowy, zadaniowy i humanitarny. Polska, jako kraj kręgu kultury Europy wschodniej, odznacza się wysokimi poziomami asertywności, kolektywizmu grupowego oraz równouprawnienia płci. Na średnim poziomie lokują się: orientacja na człowieka, dystans władzy i kolektywizm instytucjonalny. Orientacja na wyniki, orientacja na przyszłość, ale także unikanie niepewności są oceniane na poziomie niskim.

Rozważana jest perspektywa kultury m.in. w ujęciu Geerta Hofstede, ale także poglądy Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera, rozpatrujących kulturę narodową w aspekcie sposobów rozwiązywania problemów i rozstrzygania dylematów przez ludzi. Z kolei Richard R. Gesteland zaproponował typologię kultur opartą na czterech kryteriach: sposobie prowadzenia interesów, podejściu do konwenansów i statusie społecznym, stosunku do czasu oraz sposobie porozumiewania się w odniesieniu do międzynarodowych kontaktów biznesowych. Aspekt komunikacyjny kultury podkreśla R. Hall, a zróżnicowanie kultur odnosi do kontekstu, czasu i przestrzeni⁷. Opierając się na propozycjach różnych badaczy za wymiary kultur narodowych można przyjąć: dystans władzy (przejawia się jako egalitaryzm lub hierarchia), orientację społeczną (przyjmuje postać indywidualizmu lub kolektywizmu), strukturę klasową, rozwiązywanie problemów, a także style myślenia (uniwersalizm – pragmatyzm). Kolejne wymiary to: styl podejmowania decyzji (może mieć charakter autokratyczny lub demokratyczny), koncepcja osiągnięć (odnosi się do wariantu: pieniądze lub samorealizacja), komunikacja (nisko- i wysokokontekstowa) i status społeczny (zależny od klasy – rangi). Rozpatruje się także więzi pokrewieństwa, męskość – kobiecość, orientację czasową, asertywność, orientację humanistyczną, równość płci, autonomię – zakorzenienie, mistrzostwo – harmonię, emocjonalność – powściągliwość, stosunek do otoczenia, wycinkowość – całościowość oraz, co ważne z punktu widzenia niniejszego opracowania, unikanie niepewności.

Z kolei analiza prac różnych autorów odnośnie kultury organizacji wskazuje na występowanie elementów kultury organizacyjnej na trzech poziomach: widocznych i uświadamianych przejawów tej kultury (artefakty werbalne, behawioralne i fizyczne) oraz występujących norm i wartości, ale również na poziomie założeń, które są niewidoczne i nieuświadomione⁸. Istnieje wiele definicji i podziałów kultury organizacji (organizacyjnej), jednak najbardziej znana została zaproponowana przez Edgara Scheina. Stanowi ona układ podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie problemów dostosowania się do otoczenia oraz wewnętrznej integracji⁹. Elżbieta Turska i Irena Pilch opisują wpływ kultur narodowych na funkcjonowanie organizacji. Występują dwie grupy poglądów. Pierwsza z nich, opierając się na zjawisku globalizacji, wskazuje osłabienie wpływu kultur narodowych na przedsiębiorstwa. Druga wskazuje z kolei na odmienności występujące w różnych krajach, tłumacząc to zjawisko na podstawie teorii dywergencji. Autorki omawiają bardziej

⁷ E. Turska, I. Pilch, *Związki kultury narodowej z mobbingiem*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 6, s. 37–44.

⁸ J. Mróz, *Kwestie metodyczne badań kulturowych w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 147–161.

⁹ A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4 (XII), s. 33–46.

szczegółowo wymiary kultury organizacyjnej według różnych autorów¹⁰. Ważny jest pogląd, że odpowiedzialność kulturowa wiąże się z ochroną istniejącego systemu wartości¹¹. Sądzę, że szeroko opisywana w literaturze przedmiotu kwestia wartości jako elementu kultury organizacyjnej może mieć wpływ na tworzenie kultury bezpieczeństwa na różnych poziomach – od globalnego do lokalnego. Z punktu widzenia bezpieczeństwa istotna może być, moim zdaniem analiza podobieństwa kultur różnych krajów w kontekście możliwych zachowań mimetycznych (tj. naśladowczych oraz zjawisk izomorfizmu). Jednak kształtowanie kultury bezpieczeństwa odbywa się w ramach systemu społeczno-politycznego poszczególnych krajów.

Wiele miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się organizacjom wielokulturowym. Temat ten jest istotny także z punktu widzenia bezpieczeństwa. Marzena Jankowska-Mihułowicz zwraca uwagę, że różnorodność kulturowa organizacji wielokulturowej może być źródłem jej przewagi, przejawiającej się przewagą konkurencyjną, potencjałem rozwojowym, tendencją postępową, elastycznością działania i transgresją. Strategia etnocentryzmu wiąże się ze strategią dominacji kulturowej i odpowiada narzucaniu koncepcji zarządzania przez jednostkę macierzystą w organizacji wielokulturowej. W strategii policentryzmu następuje dopasowanie procedur jednostki macierzystej w jednostkach zależnych, dostosowującej się do ich kultur organizacyjnych¹². Warto zwrócić uwagę, że kultura organizacji powinna służyć zapewnieniu ciągłości jej działania. Sądzę, że szerzej można odnosić te kwestie do modeli zarządzania w sytuacjach nagłych (krytycznych) oraz w celu zapewnienia ciągłości zarządzania. Przykładem może być model stworzony w oparciu o doświadczenia powodzi w Kanadzie w 2013 r., zbudowany dzięki analizie działania korporacji dla wsparcia jednostki (*business unit*)¹³. Chcę podkreślić, że kultura bezpieczeństwa może być realizowana w ramach powiązań pomiędzy podmiotami i ich interesariuszami, stanowi bowiem część kultury współdziałania. Na znaczenie kultury współdziałania w ramach zarządzania publicznego zwraca uwagę Barbara Kożuch¹⁴. Sądzę, że szczególnego podkreślenia wymaga fakt, iż kultura, poprzez usytuowanie wartości organizacyjnych, będzie wpływać na postrzeganie bezpieczeństwa i występujących zagrożeń.

Nauki o bezpieczeństwie a kultura bezpieczeństwa

Zdaniem Juliusza Piwowarskiego kultura bezpieczeństwa jest traktowana jako subdyscyplina naukowa w ramach nauki o bezpieczeństwie. Kultura bezpieczeństwa stanowi interfejs dla problematyki bezpieczeństwa w odniesieniu do kultury bezpieczeństwa narodowego, odnoszącego się do zagrożeń militarnych, politycznych,

¹⁰ E. Turska, I. Pilch, *op. cit.*, s. 37–44.

¹¹ F. Maon, A. Lindgreen, *Reclaiming the Child Left Behind: The Case for Corporate Cultural Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4, s. 755–756.

¹² M. Jankowska-Mihułowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4 (34), s. 61–74.

¹³ G. Solecki, M. Luchia, *Municipal Resilience: A Paradigm Shift in Emergency and Continuity Management*, „Journal of Business Continuity and Emergence Planning” 2015/2016, Vol. 9, No 2, s. 129–136.

¹⁴ B. Kożuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków 2011, s. 109.

społeczno-kulturowych, ekonomicznych (gospodarka i finanse), prawno-administracyjnych, ekologicznych, surowcowych, technogennych, cybernetycznych oraz zdrowotnych i socjalnych. Kultura bezpieczeństwa stanowi zjawisko społeczno-kulturowe (społecznościowe). Podmiotem bezpieczeństwa jest tu świadomie istniejący i celowo działający podmiot indywidualny lub zbiorowy, rozpatrywany z perspektywy jego bezpieczeństwa. Z perspektywy politycznej mamy do czynienia z podmiotami, jakimi są: państwa, jednostki organizacyjne państw (np. samorząd) oraz różne organizacje międzynarodowe, w tym o charakterze niepaństwowym – korporacje gospodarcze, organizacje proekologiczne, ale także organizacje terrorystyczne lub przestępcze o charakterze transnarodowym¹⁵. Kultura bezpieczeństwa jest traktowana jako byt w postaci procesu (i zjawiska). Ontologia (jako nauka o bytach) prezentuje także inne postacie bytu: obiekty (realne, ale także abstrakcyjne, w tym idee) oraz zdarzenia (fakty).

Odnosząc się do ujęcia epistemologicznego (jako nauki o poznaniu), zjawisko bezpieczeństwa wiąże się z opisem elementów objaśniających, jaki jest oraz czym się charakteryzuje przedmiot badań, a także jak badany obiekt funkcjonuje. Zaproponowano cztery elementy: stan (np. braku zagrożenia), strukturę (w rozumieniu struktury wojska czy policji), funkcję (np. dotycząca implementacji teorii) oraz system (np. zarządzania kryzysowego), sieć, a także, co istotne z punktu widzenia niniejszej publikacji – kulturę (np. bezpieczeństwa narodowego). Aspekty aksjologiczne (w ramach aksjologii jako nauki o wartościach) w naukach o bezpieczeństwie wiążą się z materialnymi i niematerialnymi dobrami (wartościami), postrzeganymi jako potrzeby społeczne. Bezpieczeństwo jest rozpatrywane jako wartość¹⁶. Bezpieczeństwo z punktu widzenia aksjologicznego stanowi system wartości i ocen, do których zmierza podmiot. W kontekście aksjologicznym bezpieczeństwo jest rozpatrywane także jako byt. Postrzeganie bezpieczeństwa ma charakter subiektywny, co wynika m.in. z różnic kulturowych¹⁷. Odnosząc się do problematyki epistemologii i ontologii w kontekście zarządzania, Łukasz Sułkowski podkreśla, że jednym z problemów epistemologii zarządzania są rozważania o paradygmatach. Pytania o istnienie i istotę organizacji i zarządzania obejmuje ontologia organizacji i zarządzania¹⁸.

Marian Cieślarczyk określa kulturę bezpieczeństwa (i obronności) jako rodzaj społecznej matrycy. Stanowi ona wzór podstawowych założeń, wartości i norm, ale także reguł, symboli i przekonań. Kultura bezpieczeństwa wpływa na podmioty, w tym na sposób ich postrzegania wyzwań, szans i (lub) zagrożeń. Wpływa również na sposób odczuwania bezpieczeństwa i myślenia o nim. Konsekwencją jest sposób zachowania i działań (współdziałania) podmiotów. Zwraca uwagę, że podmioty te nabyły

¹⁵ Chciałbym w tym miejscu zwrócić uwagę że wymienione podmioty w stosunku do podmiotu znajdującego się w obszarze zainteresowania z punktu widzenia zarządzania jego bezpieczeństwem są (jego) interesariuszami. Takim interesariuszem stają się m.in. organizacje terrorystyczne. Szerzej: A. Chodyński, *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4 (XXV), s. 41–55.

¹⁶ J. Piwowarski, *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego Apeiron, Kraków 2016.

¹⁷ A. Czupryński, J. Zboina, *Wstęp*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – badania – praktyka*, red. A. Czupryński, B. Wiśniewski, J. Zboina, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2015, s. 6–8.

¹⁸ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 28–29, 35.

już określone zachowania i działania poprzez szeroko pojętą edukację, ale także poprzez naturalne procesy wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji oraz w innych procesach organizacyjnych. Odnosi się to również do procesu umacniania szeroko rozumianej obronności (ujęcie szerokie, wykraczające poza kwestie militarne). Obserwujemy wpływ tych procesów na w miarę harmonijny rozwój podmiotów i osiąganie przez nie bezpieczeństwa (rozumianego najszerszej). Występujący przy tym pożytek odnosi się nie tylko do samego podmiotu, ale i otoczenia. Prezentowany pogląd zawiera podejście holistyczne do kultury bezpieczeństwa, odnosząc się do trzech wymiarów życia społecznego: duchowości, kompetencji społecznych oraz aspektu materialnego. Występują zatem trzy wymiary (filary) kultury bezpieczeństwa i obronności: 1. idee, wartości i duchowość człowieka (filar mentalno-duchowy); 2. oddziaływanie społeczne organizacji i systemów prawa (filar organizacyjno-prawny), 3. materialne aspekty ludzkiej egzystencji (filar materialny)¹⁹. Także Juliusz Piwowarski wskazuje na trzy filary (wymiar) kultury bezpieczeństwa: mentalno-duchowy, prawno-organizacyjny i materialny lub inaczej – indywidualny, społeczny i materialny. Kultura odnosi się do różnych poziomów: od personalnego do globalnego. Kultura bezpieczeństwa stanowi utrwalony dorobek człowieka. Służy nie tylko kultywowaniu, ale także odzyskiwaniu (w razie potrzeby) i podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa określonych podmiotów. Nawiązując do rozważań Mariana Cieślarczyka, Piwowarski podkreśla, że wszystkie trzy filary odnoszą się do bezpieczeństwa jako do stanu pożądanego i procesu o charakterze odtwarzalnym, wykorzystującym dziedzictwo pokoleń. Proponowane jest także pojęcie klimatu bezpieczeństwa. Pojęcie to w większym stopniu niż kultura bezpieczeństwa kładzie nacisk na aspekty psychologiczne²⁰. Aspekty psychologiczne dotyczą także zachowań transgresywnych, co wiąże się ze świadomym przekraczaniem granic. Dotyczy zarówno granic materialnych, społecznych, jak również symbolicznych. Charakter psychologiczny dotyczy transgresji typu P, co wiąże się z przekraczaniem granic osobistych, bez wprowadzania nowych wartości społecznych. Szczególne znaczenie ma jednak transgresja typu H o charakterze historycznym, ale także kulturowym. Aspekt kulturowy transgresji wiąże się ze społeczną selekcją, przeprowadzaną ze względu na nowość, zbiorową wartość i trwałość, mającą na uwadze wytwory nowe z punktu widzenia narodu lub ludzkości²¹. Wymienione dwa typy transgresji można, jak sądzę, odnieść do poszczególnych wymiarów kultury bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo przedmiotowe i dotyczące obszarów działalności

Interesujące są rozważania dotyczące kultury bezpieczeństwa o charakterze przedmiotowym. Przykładem mogą być rozważania dotyczące bezpieczeństwa ekologicznego

¹⁹ M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010.

²⁰ J. Piwowarski, *Trzy filary kultury bezpieczeństwa*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2016, nr 24, s. 9–21.

²¹ J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997, s. 210.

oraz bezpieczeństwa energetycznego. Według Mariusza Ciszka na kulturę bezpieczeństwa ekologicznego (wchodzącą w skład kultury bezpieczeństwa) składają się trzy komponenty (płaszczyzny): aksjologiczno-normatywny, poznawczo-edukacyjny oraz behawioralny, z propozycją dodatkowego uwzględnienia elementów o charakterze prawno-politycznym i ideologicznym. Opierając się na przeglądzie pojęcia kultury środowiskowej (ekologicznej) według różnych autorów, Ciszek prezentuje własną propozycję definicji kultury bezpieczeństwa ekologicznego. Jej wersja szeroka dotyczy sfery społeczno-politycznej z podkreśleniem: 1. polityczno-prawnego (ustrojowego) pożądanego ideału relacji pomiędzy społeczeństwem czy narodem a środowiskiem przyrodniczym oraz 2. zasobów norm prawnych i procedur pozwalających zapobiegać potencjalnym zagrożeniom ekologicznym lub też przewyciężyć (lub zminimalizować) kryzysy ekologiczne na poziomie państwa. Wąska definicja, dotycząca kontekstu indywidualnego (osobistego) odnosi się do kultury bezpieczeństwa ekologicznego, która stanowi społecznie pożądaną relację pomiędzy człowiekiem a przyrodą. Zasoby wiedzy i umiejętności lokuje się w kontekście zapobiegania zagrożeniom ekologicznym, a także w odniesieniu do ewentualnych kryzysów ekologicznych i ich przewyciężania lub minimalizacji. Mamy więc dwa wzajemnie na siebie wpływające poziomy kultury bezpieczeństwa: indywidualny (dotyczący konkretnego człowieka) i ponadindywidualny (dotyczący społeczeństwa, narodu czy państwa)²².

Zbigniew Łucki i Waldemar Misiak podali z kolei definicję kultury energetycznej jako humanistycznej strategii podejścia do spraw energii, która obejmuje jej producentów, konsumentów oraz instytucje państwowe kontrolujących ich relacje. Umożliwia ona rozwiązywanie problemów społecznych. W wymienionej publikacji występuje pojęcie „kultury zrównoważonej”, odnoszącej się do dominującego źródła energii pierwotnej. System energetyczny jest zrównoważony, gdy występuje dominujący udział energii odnawialnej przy niemal całkowitej eliminacji paliw kopalnych. Kultura mieszana (hybrydowa), zrównoważona w pewnym stopniu, odnosi się do równomiernego udziału paliw opartych na węglowodorach, energii zarówno jądrowej, jak i odnawialnej. Model polski, oparty na węglu, odbiega od założeń zrównoważonego rozwoju. Rozważania te odnoszą się m.in. do poszanowania energii²³. Z kolei Jakub Adamkiewicz wskazuje, że dla Polski korzystna byłaby specjalizacja w dziedzinie bioenergetyki (technologie biogazowe i biomasowe)²⁴. Zdaniem Łuckiego mamy do czynienia ze zglobalizowaną, światową kulturą energetyczną. Cele tej kultury realizuje się poprzez idee programowe, które dotyczą m.in. konkurencyjnego, europejskiego rynku energii, sposobów walki z globalnym ociepleniem, wykorzystaniem

²² M. Ciszek, *Problematyka bezpieczeństwa ekologicznego w płaszczyźnie kulturowej*, „Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne” 2008, nr 5, s. 19–25; http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne-r2008-t5/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne-r2008-t5-s19-25/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne-r2008-t5-s19-25.pdf [dostęp: 16.03.2018].

²³ Z. Łucki, W. Misiak, *Energetyka a społeczeństwo. Aspekty socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

²⁴ J. Adamkiewicz, *Zarys koncepcji zrównoważonego bezpieczeństwa energetycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 104, s. 103–114.

energii jądrowej, energii odnawialnej i oszczędności tej energii²⁵. Kultura energetyczna odnosi się do ukształtowanego przez nas stosunku do energii, jej wytwarzania, ale także przesyłania i użytkowania. Różnice między kulturami energetycznymi poszczególnych krajów UE wynikają głównie z wpływu dwóch grup czynników: ekonomicznych (w tym zasobów surowcowych) oraz społecznych. Według dominującego źródła energii pierwotnej wydziela się sześć typów kultur krajów EU: mieszana, zrównoważona, jądrowa, naftowa, gazowa oraz węglowa (charakterystyczna dla Polski). Mając na uwadze wiele kryteriów, m.in. zużycie pierwotnych źródeł energii, energochłonność gospodarki, emisję gazów cieplarnianych, rynek energii oraz świadomość energetyczną, wydziela się kultury: anglosaską, francuską, skandynawską, śródziemnomorska i wschodnioeuropejską. Występuje też podział na cztery makroregiony, z występującymi podobieństwami kultur energetycznych uczestniczących w nich krajów: zachodni, południowy, środkowoeuropejski (w tym Polska) oraz północny. Wskazuje się również sześć grup skupień kultur energetycznych krajów Unii Europejskiej. Polska zalicza się do skupienia pierwszego, charakterystycznego dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej (wraz z Bułgarią, Czechami i Estonią), które opierają swoje gospodarki na węglu. Wprowadzenie do analizy czynnika w postaci świadomości energetycznej (często traktowanej jako część świadomości ekologicznej, „zielonej świadomości”) powoduje pewne przesunięcia w zestawieniu skupień. Podwyższanie świadomości energetycznej skutkuje przede wszystkim działaniami na rzecz oszczędności energii. Skupienie nr 1 z udziałem Polski charakteryzuje się przeciętnym wskaźnikiem świadomości energetycznej²⁶.

Paweł Frączek i Agnieszka Majka omawiają dziewięć grup państw UE o zbliżonej kulturze energetycznej ze wskazaniem cech związanych z występującą odrębnością polityki energetycznej poszczególnych grup. Punktem wyjścia jest nastawienie do eliminacji emisji gazów cieplarnianych oraz oszczędzanie energii. Posłużono się zestawem siedemnastu zmiennych. Kultura Polski znajduje się w grupie krajów z najwyższym udziałem węgla kamiennego i brunatnego wśród 29 krajów UE (obok Czech i Słowacji), co powoduje wysokie emisje zanieczyszczeń atmosfery. Występuje także duża energochłonność gospodarek tych krajów²⁷. Remigiusz Rosicki, opierając się na analizie kultur energetycznych, zanalizował kultury bezpieczeństwa energetycznego krajów Unii Europejskiej. Jako punkt wyjścia przyjęto, że kultura energetyczna ujmuje aspekty: społeczny, ekonomiczny, technologiczny i odnoszący się do środowiska naturalnego. Zakłada się pokrycie aktualnych i przyszłych potrzeb użytkowników na paliwa i energię w stopniu uzasadnionym technologicznie i ekonomicznie, odpowiadającym wymaganiom (ochronie) środowiska naturalnego. Jako wskaźniki dotyczące kultur bezpieczeństwa energetycznego dla poszczególnych krajów przyjęto: energochłonność gospodarki, zależność energetyczną, wskaźnik Stirlinga (dotyczy różnicowania struktury energetycznej poszczególnych krajów), straty sieciowe i wykorzystanie energii odnawialnej. Wykorzystano analizę skupień – Polskę zali-

²⁵ Z. Łucki, *Wyzwania energetyczne Polski w świetle spójności społeczno-ekonomicznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 18, s. 372–383.

²⁶ A. Pach-Gurgul, B. Soliński, *Kultura energetyczna kraju jako czynnik determinujący „nową politykę energetyczną” Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, nr 1 (23), s. 17–32.

²⁷ P. Frączek, A. Majka, *Kultura energetyczna krajów Unii Europejskiej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, nr 43, s. 215–225.

czono do klastra (skupienia) nr 4, wspólnie z Czechami, Danią, Węgrami, Holandią, Finlandią i Wielką Brytanią. Cechą charakterystyczną jest tu wysoka wartość wskaźnika Stirlinga oraz niskie wartości dla pozostałych wskaźników²⁸. W przytaczanym opracowaniu eksponowane jest znaczenie czynnika społecznego w odniesieniu do kultury bezpieczeństwa energetycznego, zaś kwestie organizacyjne można, jak sądzę, uwzględnić wśród pozostałych, wymienionych aspektów: ekonomicznego, technologicznego i odnoszącego się do środowiska naturalnego.

Dla potrzeb praktycznych tworzone są definicje dotyczące poszczególnych obszarów działalności, w których bezpieczeństwo odgrywa istotną rolę. Przykładowo: Marek Bernatowicz omawia kulturę bezpieczeństwa dla energetyki jądrowej, opracowaną przez Międzynarodową Agencję Energii Jądrowej. Definicja kultury bezpieczeństwa zawiera następujące elementy: 1. zespół cech i postaw organizacji i ludzi, 2. należytą troskę poświęconą sprawom bezpieczeństwa jądrowego i ochrony radiologicznej, traktowane jako naczelnny priorytet. Bezpieczeństwo odnosi się do zatem zarówno do struktury i sposobu działania organizacji, ale i postaw pracowników. Podkreśla się, że same, nawet dobre, procedury i praktyki to za mało. Nie mogą być one bowiem realizowane mechanicznie, bez działań świadomych, przemyślanych i odpowiedzialnych. Troska o bezpieczeństwo obejmuje zarówno świadomość pracowników odnośnie bezpieczeństwa, wiedzę i kompetencje, zaangażowanie na wszystkich szczeblach, jak i motywację, nadzór oraz odpowiedzialność, opartą na przydziale zrozumiałych przez pracowników obowiązków. Zdaniem Bernatowicza podstawy kultury bezpieczeństwa tworzone są na szczeblu ustawodawczym²⁹.

Przytaczane wywody wskazują na wyraźne powiązanie aspektów społecznych i organizacyjnych. W literaturze przedmiotu w ujęciu praktycznym sporo uwagi poświęca się również kulturze bezpieczeństwa transportu.

Aspekty organizacyjne, zarządcze i społeczne a kultura bezpieczeństwa w wybranych koncepcjach teoretycznych i praktyce

W literaturze przedmiotu rozpatrywana jest pochodząca z roku 2003 koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (PPO)³⁰. Podkreśla ona znaczenie pozytywnego klimatu i pozytywnej kultury organizacji, co sprzyja pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników, ale także wspiera procesy twórcze³¹. Sądzę, że przydatność tej koncepcji dotyczy także kultury bezpieczeństwa. Rozważania o odpowiedzialności

²⁸ R. Rosicki, *Energy security cultures in the European Union*, „Przegląd Politologiczny” 2017, nr 4, s. 31–46.

²⁹ M. Bernatowicz, *Kultura bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo Jądrowe i Ochrona Radiologiczna” 1992, nr 12, s. 28–33.

³⁰ *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

³¹ A. Pierścieniak, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria: Monografie i Opracowania” 2015, nr 18.

kulturowej (*cultural corporate responsibility* – CCR) pojawiają się w ramach odpowiedzialnego rozwoju organizacji³².

W ramach podejścia zarządczego wykorzystuje się szeroko rozważania o wartościach organizacyjnych. Wśród tych wartości występuje także bezpieczeństwo, rozumiane głównie jako odnoszące się do produktów, klientów, ale także pracowników, bezpieczeństwa socjalnego i pewności zatrudnienia. Tak rozumiane bezpieczeństwo jest postrzegane jako wartość ekonomiczno-zarządcza³³. Chciałbym zwrócić uwagę, że w prezentowanych rozważaniach bezpieczeństwo nie jest uwypuklane z punktu widzenia zapewnienie ciągłości działania organizacji, co ma istotne znaczenie z punktu widzenia nauk o bezpieczeństwie.

W analizie aspektów organizatorskich istotna może być analiza struktury społecznej w zarządzaniu. Łukasz Sułkowski definiuje strukturę społeczną w zarządzaniu jako sieć relacji. Dotyczy ona władzy i komunikacji pomiędzy ludźmi tworzącymi całość społeczną (przykładowo: organizacja, przedsiębiorstwo czy zespół pracowniczy)³⁴. Zwraca przy tym uwagę, że w analizie tej struktury duże znaczenie może mieć koncepcja strukturyzacji Anthony'ego Giddensa. Według tego autora struktury społeczne mają dualny charakter. W konsekwencji zakłada się, że, z jednej strony, struktura kształtuje praktyki ludzi, ale praktyki te tworzą i reprodukują systemy społeczne. Strukturyzacja (*structuration*) opiera się zarówno na elementach działań intencjonalnych, które są zamierzone i świadome, jak i na działaniach nawykowych, podświadomych i nieświadomych³⁵. Dopuszcza ona spontaniczność działań w toku praktyki, podlegającej codziennemu odtworzeniu. Działania spontaniczne mogą zatem być rozpatrywane w aspekcie inicjowania nowych praktyk o znaczeniu strategicznym³⁶. Interesującym wydaje się spojrzenie na prezentowane poglądy z punktu widzenia działań dotyczących bezpieczeństwa, w tym – w kontekście kulturowym. Sądzę, że problem odpowiedzialności kulturowej można łączyć z zapewnieniem i wzbogacaniem istniejącej kultury o wartość dotyczącą bezpieczeństwa. Warto zwrócić uwagę na wartości wynikające z założeń *sustainability* i pojęcia „Tripple Bottom Line”³⁷. Zakładają one realizację celów ekonomicznych, związanych z aspektem ludzkim i społeczną odpowiedzialnością biznesu, uwzględniając interesariuszy oraz aspekt ekologiczny. W przypadku amerykańskich sił zbrojnych Departament Obrony USA określił „Triple Bottom Line+”, oparty na osiągnięciu skutecznej misji, szacunku dla środowiska naturalnego oraz realizacji celów społecznych, z zachowaniem efektywności ekonomicznej. Analizując wykorzystanie zasobów przez siły zbrojne, wskazuje się

³² A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 9–25.

³³ T. Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 222–266.

³⁴ Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 266.

³⁵ A. Giddens, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnych*, Nomos, Warszawa 2003, s. 220–222.

³⁶ G. Baran, J. Bąk, *Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturyzacji Anthony'ego Giddensa*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 12–15.

³⁷ J. Elkington, *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997.

na znaczenie implementacji nowoczesnych koncepcji, metod i technik zarządzania. Powinny one koncentrować się na czynnikach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych³⁸. Bezpieczeństwo jako wartość rozpatrywane jest w ramach orientacji menadżerskiej (*managerial value orientation, VMO*). Wśród tzw. wartości ostatecznych (*terminal*) wymienia się m.in. życie w pokoju, bezpieczeństwo rodziny i bezpieczeństwo narodowe³⁹.

Kultura bezpieczeństwa może być rozpatrywana w kontekście tzw. organizacji sprężystych⁴⁰. Rozpatruje się różne poziomy tej sprężystości: od przystosowania się do zmian, poprzez odzyskiwanie sprężystości, aż do tworzenia wysoce niezawodnych organizacji, charakteryzujących się m.in. kulturą niezawodności⁴¹. Podstawy teoretycznej organizacji niezawodnych (*high reliability organizations, HRO*) można doszukać się w poglądach Karla Weicka, reprezentującego perspektywę symboliczno-interpretacyjną, od wewnątrz organizacji, z wykorzystaniem rozumienia znaczeń i ich interpretacji. Stanowi ona przeciwieństwo podejścia modernistycznego, z zewnątrz, opartego na spojrzeniu subiektywnym z perspektywy niezależnego obserwatora. Karl Weick odnosi się do nadawania sensu, łącząc go z procesem tworzenia wiedzy organizacyjnej i tworzenia organizacji wysoce niezawodnej. Nadawanie sensu (*sensemaking*) stanowi proces odnoszący się do zauważania wydarzeń przez ludzi, nadawania im znaczeń i wpływ tych znaczeń na obecne i przyszłe zachowania. Zwraca się uwagę na nadawanie sensu informacjom. Znaczenie nadawania sensu zyskuje na znaczeniu przy gwałtownych zmianach w otoczeniu, na które nie jesteśmy przygotowani. Charakterystyczne sposoby poznania i nadawania sensu wiążą się z kulturą (metaforą). Organizacja HRO skutecznie unika kryzysów np. elektrownie jądrowe czy linie lotnicze⁴². Z punktu widzenia bezpieczeństwa organizacje sprężyste (*resilience*) mają szczególnie znaczenie w tworzeniu infrastruktury krytycznej⁴³.

Aspekty organizacyjne przejawiają się na różnych poziomach odnoszonych do kultury bezpieczeństwa. Na poziomie najniższym dotyczą modeli biznesu, wewnątrzorganizacyjnych procesów dla zapewnienia bezpieczeństwa oraz infrastruktury biznesu. Odnoszą się do współdziałania ze społecznością, także lokalną. Dotyczą wartości kapitału intelektualnego organizacji, w tym kapitału strukturalnego. Na poziomie przedsiębiorstw wiele uwagi poświęca się aspektom kultury, odnosząc się

³⁸ A. Wysokińska-Senkus, P. Senkus, *Geneza, istota i obszary strategiczne implementacji koncepcji sustainability na przykładzie sił lądowych USA – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe AON” 2016, nr 2 (103), s. 108–123.

³⁹ J. Weber, *Identifying and Assessing Managerial Value Orientations: A Cross-generational Replication Study of Key Organizational Decision-makers' Values*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, No. 3, s. 493–504. Więcej na ten temat: A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność...*, *op. cit.*, s. 9–25.

⁴⁰ Więcej na ten temat: *idem*, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

⁴¹ A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The Resilient Organization*, „Public Management Review” 2013, Vol. 15, No. 3, s. 429–445.

⁴² K. Kowalczyk, *Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka*, [w:] *Zarządzanie, organizacje...*, *op. cit.*, s. 449–456.

⁴³ A. Chodyński, *Społeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, nr 1 (XVIII), s. 13–26.

do bezpieczeństwa i higieny pracy. Opisywany jest pomiar kultury w tym zakresie, a także metody badania poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie⁴⁴. Kontekst kulturowy ma swoje odniesienie do zmian organizacyjnych. Szerzej modele zmian kultury organizacyjnej, rolę uczestników procesu zmian w tym agentów zmiany oraz zjawisko oporu wobec zmian opisano w publikacji⁴⁵. Chciałbym zwrócić uwagę na szczególną rolę, jaką mogą pełnić interesariusze organizacji, w tym występujący w systemie bezpieczeństwa jako agenci zmian.

Na poziomie wyższym aspekty kulturowe mają związek ze świadomością interesariuszy w skali globalnej i regionalnej, z istniejącymi systemami prawnymi, ale także z akcentowaniem norm społecznych, zachowań i wartości (podejście teorii neoinstytucjonalnej). Wychodzenie poza obszar konkretnej organizacji oznacza wzmocnienie roli aspektów społecznych. Istniejąca kultura organizacyjna będzie wpływać na funkcjonowanie organizacji, w tym na organizacje działające w systemie bezpieczeństwa. Podawane są dosyć szczegółowo zadania i zakresy działań np. instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego⁴⁶. Istotne znaczenie ma analiza interesariuszy, reprezentujących określone zbiory wartości, w tym w zakresie bezpieczeństwa. Chciałbym zwrócić uwagę na rolę szczególnych interesariuszy o oddziaływaniu zarówno globalnym, jak i lokalnym, jakimi są media, w tym media społecznościowe. W skali globalnej ich rola na rzecz bezpieczeństwa wynika m.in. z procesów konwergencji mediów. Ich wpływ na bezpieczeństwo zaprezentowałem w innej publikacji⁴⁷. Warto podkreślić że media mogą pełnić rolę interesariuszy wobec np. organizacji komercyjnych, ale także same grupują wokół siebie określone grono interesariuszy. Pełniąc misję społeczną, powinny być także odpowiedzialne społecznie⁴⁸, w tym w zakresie będącym przedmiotem zainteresowań specjalistów z zakresu bezpieczeństwa. Tematyka ta wiąże się z rozważaniami o bezpieczeństwie powszechnym, odnoszącym się do ochrony życia i zdrowia obywateli, a także majątku narodowego wobec skutków powodowanych klęskami żywiołowymi i katastrofami technicznymi. W zakresie przedmiotowym obejmuje m.in. katastrofy w ruchu lądowym, wodnym i powietrznym, zawalenia i obsunięcia, eksplozje, wyzwalamie energii jądrowej lub promieniowania jonizującego, rozprzestrzenianie substancji szkodliwych, pożary, różnego typu zanieczyszczenia, szkodliwości różnego rodzaju środków i artykułów, urządzenia użyteczności publicznej, gromadzenie niebezpiecznych materiałów, kwestie epidemiologiczne,

⁴⁴ M. Stankiewicz, M. Sznajder, *Badanie poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, red. J. Ejdyś, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 64–118; K. Lis, *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, Vol. 1, No. 7 (256), s. 7–16.

⁴⁵ J. Kulawik-Dutkowska, *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie, organizacje...*, op. cit., s. 195–2015.

⁴⁶ K. Grosicka, L. Grosicki, P. Grosicki, *Organizacja i kierowanie instytucjami bezpieczeństwa wewnętrznego państwa*, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora—Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk—Warszawa 2013.

⁴⁷ A. Chodyński, *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4 (XXIX), s. 31–48.

⁴⁸ *Idem*, *Media in the Realization of the Concept of Responsible Business*, [w:] *Business and Media at the Dawn of the 21st Century. Polish and Slovenian Experiences*, eds. K. Pokorna-Ignatowicz, M. Majorek, Pearson, Harlow 2017, s. 86–101.

a także automatyczny przepływ informacji⁴⁹. Przykładowo katastrofa elektrowni jądrowej w Czarnobylu zainspirowała szerszą dyskusję na temat kultury bezpieczeństwa ze wskazaniem etapów rozwoju tej kultury⁵⁰.

W każdym z aspektów bezpieczeństwa powszechnego istotną rolę pełnić będzie kultura tego bezpieczeństwa, także w ujęciu organizacyjnym i społecznym.

Izomorficzne zachowania organizacji a filary kultury bezpieczeństwa

Interesującą kwestią jest możliwość dyfuzji kultury bezpieczeństwa w oparciu o zjawisko izomorfizmu. Izomorfizm wiąże się z imitacją i naśladownictwem, ale także równoważeniem i odwzorowaniem. Do zachowań naśladowczych zachęca występująca niepewność otoczenia. Imitacja prowadzi do izomorficznych zmian instytucjonalnych, co można kojarzyć z teorią neoinstytucjonalną, podejmującą problemy homogenizacji. W teorii tej analizuje się podobieństwo struktur i procesów organizacyjnych o charakterze izomorficznym. Podkreśla się, że w ramach teorii neoinstytucjonalnej zmiana organizacyjna opiera się na trzech mechanizmach izomorfizmu: przymusu, izomorfizmu normatywnego oraz mimetyzacji⁵¹. Sądzę że rozważania o działaniach o charakterze przymusu można wiązać z aspektem oddziaływania np. instytucji państwowych w zakresie bezpieczeństwa. Zjawisko izomorfizmu organizacyjnego można analizować m.in. w kontekście wartości, w szczególności społecznych. Rozważania obejmują m.in. zagadnienia, które, jak sądzą, można przypisać do dwóch filarów kultury bezpieczeństwa: indywidualnego (filar mentalno-duchowy) i społecznego (filar organizacyjno-prawny):

1. Znaczenie kongruencji wartości osobistych pracowników i wartości organizacyjnych; rozważania odnoszą się do ich dopasowania i zmian; między innymi w ramach kongruencji wartości osobistych (*personalnych*, *personal*) i organizacyjnych występują wartości związane z bezpieczeństwem i higieną pracy⁵².
2. Podkreślenie znaczenia wartości społecznych i obywatelskich, dotyczących. m.in. aktywności na rzecz państwa i lokalnych wspólnot, ochrony środowiska, rozwoju kultury, ale także ochrony zdrowia i życia, istotny jest także patriotyzm. Wartościami społecznymi są m.in. zrównoważony rozwój (*sustainability*) oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa⁵³.
3. Wewnętrzne i zewnętrzne dopasowanie organizacji, w szczególności wykorzystując strategię, strukturę i kulturę organizacyjną; wiąże się z próbą odpowiedzi

⁴⁹ K. Grosicka, L. Grosicki, P. Grosicki, *op. cit.*, s. 25–26.

⁵⁰ S. Antonsen, *Safety Culture: Theory, Method, and Improvement*, CRC Press, London 2009.

⁵¹ K. Novikova, *Izomorfizm: imitacja jako źródło zmiany instytucjonalnej*, [w:] *Funkcjonowanie administracji publicznej – historia i stan obecny*, red. W.W. Brzęk, S. Ćmiel, K. Novikova, Wyższa Szkoła Gospodarki Europejskiej im. Alcide de Gasperi w Józefowie, Józefów 2013, s. 105–115.

⁵² J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė, *Expert Evaluation of Diagnostic Instrument for Personal and Organizational Value Congruence*, „*Journal of Business Ethics*” 2016, Vol. 136, No. 3, s. 481–501.

⁵³ *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.

na pytanie, czy kultura sprzyja wdrażaniu strategii oraz jak ją zmienić mając na uwadze wdrażanie strategii. Analizuje się m.in. problematykę stosowania praktyk zarządzania na rzecz umacniania określonych wartości⁵⁴, można doszukiwać się szans zastosowania tych rozważań w kontekście wartości związanych z bezpieczeństwem. Kwestie bezpieczeństwa mogą być rozpatrywane w kontekście rozpowszechniania zachowań w ramach naśladownictwa kulturowego, przy jednoczesnym odniesieniu się do teorii neoinstytucjonalnej. Dotyczy to jednej z trzech grup instytucji, mianowicie instytucji o charakterze kulturalno-kognitywnym (*cultural-cognitive*). W jej ramach w obrębie interakcji następuje kształtowanie znaczenia poszczególnych działań w ramach istniejącej rzeczywistości społecznej. Pozostałe dwie grupy to instytucje o charakterze regulacyjnym (jako reguły wpływające na zachowania społeczne, podlegające kształtowaniu, egzekwowaniu i sankcjonowaniu) oraz normatywne (oparte na społecznym systemie norm i wartości)⁵⁵. Szerzej poruszaną tematykę izomorfizmu, wartości społecznych i obywatelskich oraz dopasowania organizacji omówiłem gdzie indziej⁵⁶. Analizowane jest również zjawisko moralnego uwolnienia się od zobowiązań (*moral disengagement* – MD). Polega ono na łagodzeniu konsekwencji naruszenia własnych zasad (standardów) moralnych. przez poszczególne osoby (*individuals*). Także w tym kontekście można wydzielić określone typy kultury bezpieczeństwa organizacji: autokratyczny (oparty na komunikacji: góra–dół), biurokratyczny (oparty na przestrzeganiu norm i regulacji, w tym w zakresie bezpieczeństwa), klanowy (*clan-patronage*), technokratyczny (nastawiony na wyniki, oparty na kompetencjach i innowacyjności) i kooperacyjny (*cooperative*, oparty na partycypacji pracowniczej oraz konsensusie przy podejmowaniu decyzji)⁵⁷.

Podsumowanie

Kultura bezpieczeństwa odgrywa istotną rolę w zapewnieniu poziomu bezpieczeństwa różnych podmiotów. Od kultury bezpieczeństwa będzie zależało postrzeganie występujących zagrożeń, ale będzie ona miała wpływ także na przygotowanie się do ewentualnych działań zapobiegawczych i likwidacji skutków zagrożeń. W artykule dokonano próby wskazania możliwości wykorzystania dorobku teoretycznego dotyczącego kultury na rzecz kultury bezpieczeństwa na różnych poziomach: od międzynarodowego, poprzez krajowy i lokalny, do poziomu poszczególnych organizacji (podmiotów). Rozpatrując kwestie bezpieczeństwa przedmiotowego np. w obszarze energetycznym, należy mieć na uwadze fakt, że zależy ono od kultury bezpieczeństwa

⁵⁴ K. Gadomska-Lila, *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3 (156), s. 107–120.

⁵⁵ W.R. Scott, *Institutions and Organization. Ideas, Interests, and Identities*, Sage Publications, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington 2014.

⁵⁶ A. Chodyński, *Wpływ wspólnych wartości na zjawisko izomorfizmu organizacyjnego*, [w:] *Zarządzanie nowoczesną organizacją*, red. O. Grabiec, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2018, s. 9–29.

⁵⁷ L. Petitta, T.M. Probst, C. Barbaranelli, *Safety Culture, Moral Disengagement, and Accident Underreporting*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, No. 3, s. 489–504.

mi.in. poszczególnych podmiotów gospodarczych w tym sektorze. Zwrócono uwagę na przydatność różnych teorii, łączących aspekty ekonomiczne, społeczne i organizacyjne. Szczególną uwagę zwraca się na traktowanie podmiotów funkcjonujących w sieciach powiązań, bazując na systemie norm, wartości i zachowań, co sprzyjać może procesom izomorfizmu na rzecz poprawy poziomu bezpieczeństwa. Obszar ten może stanowić płaszczyznę przyszłych badań. W badaniach tych można wykorzystać zarówno dorobek nauk o zarządzaniu, jak i nauk o bezpieczeństwie. Przeprowadzona krytyczna analiza literatury i dyskusja wskazują istotny wpływ kultur poszczególnych krajów na występujące na ich terytorium organizacje. W odniesieniu do kultury bezpieczeństwa potwierdzono słuszność poglądów zawartych we wprowadzeniu i tezie artykułu o możliwości przekształceń kultury bezpieczeństwa podmiotów pod wpływem zewnętrznych oddziaływań ekonomicznych, społecznych oraz zjawiska izomorfizmu, ale także o roli współdziałania aspektów społecznych i organizacyjnych w tworzeniu kultury bezpieczeństwa organizacji.

Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny *Streszczenie*

Zbadano pojęcie „kultury”, rozpatrując je na poziomie ponadnarodowym, krajowym oraz organizacji. Odniesiono się do pojęcia „kultury bezpieczeństwa”. Omówiono wymiary kultury bezpieczeństwa. Omówiono kulturę bezpieczeństwa w ujęciu przedmiotowym i realizowanych obszarów działalności, w szczególności w energetyce krajów Unii Europejskiej. Kulturę bezpieczeństwa omówiono, odnosząc się do bezpieczeństwa jako wartości. Podkreślono, że w analizie aspektów organizatorskich istotna może być analiza struktury społecznej w zarządzaniu. Dotyczy ona władzy i komunikacji pomiędzy ludźmi tworzącymi całość społeczną. Opisano znaczenie kultury bezpieczeństwa na różnych poziomach organizacyjnych, w szczególności dla organizacji niezawodnych. Przeanalizowano znaczenie zjawiska izomorfizmu. Dyfuzję kultury bezpieczeństwa rozważono w kontekście dwóch filarów tej kultury: bezpieczeństwa indywidualnego (filar mentalno-duchowy) i bezpieczeństwa społecznego (filar organizacyjno-prawny). W ramach tych filarów podkreślono znaczenie kongruencji wartości osobistych pracowników i wartości organizacyjnych. Zwrócono uwagę na znaczenia wartości społecznych i obywatelskich w kontekście kulturowym uwypuklono znaczenie wewnętrznego i zewnętrznego dopasowanie organizacji. W tworzeniu kultury bezpieczeństwa występuje współdziałanie aspektów społecznych i organizacyjnych.

Słowa kluczowe: kultura bezpieczeństwa, wartości, filary kultury bezpieczeństwa, zarządzanie bezpieczeństwem

Safety as the dimension of the culture of an organisation, and external cultural diversity: an organisational and social context

Abstract

The notion of “culture” is presented and analysed at the supranational, national, and organisational levels. Reference has been made to the concept of “safety culture”. The

various dimensions of safety culture have been discussed, and the very notion of safety culture has been scrutinised from a subjective perspective, as well as in the implemented areas of operations, in particular in the energy industry of EU countries. Safety culture has been analysed with reference to safety as a value in its own right. It has been emphasised that the analysis of the social structuring in management may be important in the analysis of organisational aspects. It refers to authority and communication between people who make up the entire social community. The importance of safety culture has been described at various organisational levels, particularly for high-reliability organisations. The meaning of the isomorphic phenomenon has been analysed. The spread of safety culture has been analysed in the context of two pillars of this culture: personal safety (the mental and spiritual pillar), and social safety (the organisational and legal pillar). Within these pillars, emphasis has been placed on the importance of congruence of personal values of employees and organisational values. Attention has been paid to the meaning of social and civic values. Within the cultural context, emphasis has been put on the meaning of the internal and external alignment of an organisation, as in the creation of the safety culture, social and organisational aspects operate together.

Key words: safety culture, values, safety culture pillars, security management

Безопасность как аспект культуры организации и внешние культурные различия: организационный и социальный контекст

Резюме

В статье, на уровне наднациональном, национальном и организации, рассмотрено понятие культура и понятие культура безопасности. Обсуждены разные аспекты культуры безопасности, в частности, связанные с вопросами энергетики государств Европейского Союза. Культура безопасности рассмотрена, как пример общественного достояния, каким является безопасность. Подчеркнуто, что во время анализа организаторских аспектов, особенное внимание обращено на анализ социальной структуры в управлении. Это касается власти и взаимосвязей между людьми, формирующими социальное целое. Культура безопасности имеет большое значение на различных организационных уровнях. Проанализировано значение явления изоморфизма. Диффузия культуры безопасности рассмотрена в контексте двух основополагающих уровней этой культуры: индивидуальной (ментально-духовный уровень) и социальной безопасности (организационно-правовой уровень). Подчеркнуто важность конгруэнтности личных достоинств сотрудников и организационных ценностей. Также обращено внимание на важность социальных и гражданских ценностей. В культурном контексте подчеркивается значение внутренней и внешней гармонии организации. В построении культуры безопасности происходит взаимодействие социальных и организационных аспектов.

Ключевые слова: культура безопасности, ценности, основополагающие уровни культуры безопасности, управление безопасностью



Andrzej Mirski

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Psychologiczne aspekty bezpieczeństwa kulturowego

Wprowadzenie. Zagadnienie bezpieczeństwa kulturowego

Problem kulturowego bezpieczeństwa staje się obecnie, w dobie zamachów terrorystycznych i rosnących napięć na tle różnic kulturowych, coraz ważniejszy. Zasadniczą tezę tego artykułu jest stwierdzenie, że główne źródło konfliktów, zarówno o charakterze międzynarodowym i wewnętrznym, leży w napięciach natury kulturowej. Przez większość historii konflikty dotyczyły przede wszystkim zasobów materialnych, władzy oraz dostępu do nich, ale właśnie w ciągu dziejów ludzkości wypracowane zostały stabilne i racjonalne zasady dostępu do tych zasobów: w dziedzinie gospodarki poprzez mechanizmy wolnorynkowe, a w dziedzinie władzy poprzez zasady demokracji. Walka o ziemię już jest pozbawiona sensu, gdyż źródło znacznie większych wartości i dochodów leży w umysłach ludzi, te zaś przemieszczają się tam, gdzie zapewni im się bezpieczniejsze, stabilne i godne warunki do życia i pracy. Nie oznacza to jednak końca historii zapowiedzianego przez Fukuyamę¹, gdyż konflikty międzyludzkie pozostają nadal silne, natomiast źródła tych konfliktów i rywalizacji mają przede wszystkim charakter kulturowy.

Przez bezpieczeństwo kulturowe należy zatem rozumieć stan, w którym różnice kulturowe (których nigdy nie da się całkowicie wyeliminować) nie są potencjalnym zarzewiem groźnych konfliktów, zarówno międzynarodowych, jak i wewnętrznych, ale stanowią bogactwo, oparte na dorobku różnych krajów, pozwalające budować ogólnoludzką wspólnotę. Tak więc można mówić zarówno o „bezpieczeństwie kulturowym od...” (a więc o zapobieganiu potencjalnym konfliktom, mogącym naruszać

¹ F. Fukuyama, *Koniec historii*, przekł. T. Bieroń, M. Wichrowski, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2000.

pokój, zdrowie i szczęście ludzi), jak również o „bezpieczeństwie kulturowym do” (wspólne tworzenie klimatu pokoju oraz solidarności międzyludzkiej).

Jak będę starał się udowodnić w dalszym ciągu artykułu, nie jest to bynajmniej oderwany od rzeczywistości idealizm, ten bowiem reprezentują właśnie raczej te grupy kulturowe, które chcą bezwzględnie narzucać swoją supremację. Liczne badania na temat uniwersalizmu kulturowego oraz społecznego i moralnego rozwoju człowieka wskazują, że w swoich najgłębszych wymiarach wszyscy ludzie na świecie mają podobne wartości, w tym wzajemnej pomocy oraz zakazu przemocy w stosunku do osób z własnej grupy. Zatem najważniejszym warunkiem kulturowego bezpieczeństwa jest rozszerzanie pojęcia własnej grupy identyfikacyjnej poza swój klan, grupę społeczną, naród, grupę narodów, wyznawców własnej religii czy idei politycznych na całą ludzkość. Ten proces powoli, lecz nieuchronnie, następuje i nie wymaga bynajmniej stworzenia jednego światowego państwa czy jednolitej kultury.

Definicja i istota kultury

Samych definicji kultury jest oczywiście bardzo dużo. Ralph Linton² definiuje kulturę społeczeństwa jako akceptowane przez jego członków idee, stanowiące podstawę poczucia tożsamości i przynależności do danej formacji. David Matsumoto i Linda Juang³ przedstawili z kolei bardzo szeroką i wyczerpującą definicję kultury. Rozumieją ją jako dynamiczny system reguł – jawnych i ukrytych, ustanawianych przez grupy i mających zapewnić im przetrwanie, a dotyczących wartości, przekonań, norm oraz zachowań, podzielanych przez grupę, lecz w ramach grupy w różnym stopniu uznawanych przez poszczególne jednostki, wreszcie: przekazywanych z pokolenia na pokolenie, stosunkowo trwałych, lecz mogących się zmieniać z upływem czasu.

Definicję Matsumoto i Juanga należy uznać za bardzo trafną i nowoczesną, gdyż wskazuje ona na pewne bardzo istotne cechy kultury, często pomijane przy innych definicjach czy sposobach jej rozumienia. Po pierwsze, wartości, przekonania, normy i zachowania są w różnym stopniu rozumiane i uznawane przez grupę o określonej kulturze. Ludzie nigdy nie byli, tym bardziej nie są, a już tym bardziej nie będą, niewolnikami własnej kultury. Moc jej istnienia, popularności i siły oddziaływania bazuje na mechanizmach przekazu (poprzez rodzinę, edukację, instytucje religijne, propagandę państwową) oraz dzięki silnie u jednostki wykształconych mechanizmów konformizmu (badania Ascha), posłuszeństwa (badania Milgrama) oraz identyfikacji (badania Zimbardo)⁴. Przekaz nie dotyczy jednak wszystkich w równym stopniu, wielu ludzi może reagować na niego krytycznie, mechanizmy konformizmu, posłuszeństwa i identyfikacji nie u wszystkich są tak samo silne, ponadto w ramach jednego społeczeństwa działa wiele różnych przekazów i programów kulturowych, wzajemnie ze sobą rywalizujących. Pokutuje jednak mechanizm fałszywej atrybucji, w którym samą siebie, w danej kulturze, dana jednostka uważa za intelektualnie niezależną (a własną

² R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, przeł. A. Jasiska-Kania, PWN, Warszawa 1975.

³ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, przeł. A. Nowak, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

⁴ E. Aronson, *Człowiek – istota społeczna*, przeł. L. Grzesiuk et al., WN PWN, Warszawa 2002.

kulturę za otwartą i tolerancyjną), podczas gdy przedstawiciele innych kultur postrzegani są jako homogeniczni i całkowicie zależni od własnej kultury, określanej zazwyczaj jako zamknięta i nietolerancyjna. Tak często u nas spostrzega się przedstawicieli kultury islamu, jak również w krajach islamu tak spostrzega się przedstawicieli tzw. kultury zachodu, a to właśnie prowadzi do konfliktów.

Kolejną ważną rzeczą, na którą zwrócili uwagę Matsumoto i Juang, jest fakt, że kultury ulegają zmianom, obecnie szybciej niż kiedykolwiek. Bardzo często konflikty kulturowe nie dotyczą samych kultur rozumianych statycznie, ale raczej szybko zachodzących w nich przemian. To właśnie tempo zachodzących zmian kulturowych, zmian w zakresie nauki, technologii i obyczajów, budzi obecnie często największy opór wśród grup, nie mogących się z tym pogodzić.

Koncepcje zderzenia cywilizacji

Istnieje szereg koncepcji dotyczących różnic międzykulturowych, mogących często być potencjalnym źródłem konfliktów, z których najbardziej znana jest teoria zderzenia cywilizacji Samuela Huntingtona. Ta teoria geopolityczna, zasygnalizowana w artykule pt. *The Clash of the Civilisations?*⁵, została dokładniej sformułowana w dziele *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*⁶. Huntington przewidział w nim powstawanie pomiędzy poszczególnymi cywilizacjami poważnych konfliktów o podłożu kulturowym. Uważał też, że obecnie głównymi przyczynami konfliktów będą nie kwestie gospodarki, nie walki o surowce czy rynki zbytu, nie wojny ideologiczne, ale właśnie konflikty o podłożu kulturowym. Huntington wymienił dziewięć odrębnych kultur istniejących we współczesnym świecie. Są to: kultura zachodnia, konfucjańska, japońska, hinduska, prawosławna, afrykańska, islamska, latynoamerykańska oraz buddyjska. Warto tu dodać, że wcześniej pojawiły się też inne koncepcje równoległego istnienia różnych cywilizacji, na przykład Toynbee wyróżnił dwadzieścia trzy „pełne” cywilizacje. Do tego dodał jeszcze trzy cywilizacje „poronione” i pięć „wstrzymanych w rozwoju”. Cywilizacje zataczają w swym istnieniu krąg rozwojowy, mający kolejne fazy: genezy, wzrastania, załamania, dezintegracji oraz rozkładu, o których decydują czynniki ludzkie, geograficzne, społeczne i religijne⁷.

W odniesieniu do przedstawionych założeń Huntingtona powstało wiele głosów krytycznych, a także modyfikacji⁸. Krytycy teorii „zderzenia cywilizacji” zwracają uwagę na wewnętrzną niejednorodność cywilizacji oraz występowanie wielu konfliktów wewnątrzcywilizacyjnych (np. w kulturze islamskiej).

Również bardzo wiele różnych sprzecznych tendencji można odnaleźć w ramach tzw. kultury zachodniej. Na przykład polski uczyony, Feliks Koneczny, wprowadził pojęcie „kultury łaćwińskiej”, uważając ją za najdoskonalszą formę cywilizacji zachodniej.

⁵ S.P. Huntington, *The Clash of Civilization?*, „Foreign Affairs”, Summer 1993; polskie tłumaczenie: *Wojna cywilizacji?*, przeł. JK, „Res Publica Nowa”, nr 2 (65).

⁶ *Idem*, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, przeł. H. Jankowska, wyd. 9, WWL Muza, Warszawa 2007, s. 572.

⁷ A.J. Toynbee, *Studium historii*, przeł. i przedmowa J. Marzęcki, PIW, Warszawa 2000.

⁸ J. Joffe, *Pojedynek kultur*, [w:] *idem*, *Wielkie mocarstwa*, przeł. S. Bitner, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, s. 35–39.

Cywilizacja ta opierać by się miała na trzech filarach: klasycznej filozofii greckiej, tradycji prawa rzymskiego oraz religii chrześcijańskiej (tych samych źródeł cywilizacji ła-cińskiej doszukiwał się też Arnold Toynbee). Jednakże wydaje się, że do niezwykle ważnych źródeł współczesnej cywilizacji europejskiej należy również tradycja Oświe-cenia, rozwijana w trakcie walk rewolucyjnych i niepodległościowych, a także walk o prawa człowieka. Leży ona zarówno u podstaw konstytucjonalizmu amerykań-skiego (zwłaszcza koncepcje Locke'a), jak i idei oraz prawodawstwa Unii Europejskiej. Można, choć z pewną ostrożnością, uznać, że silne obecnie w Europie ruchy skrajnie prawicowe odrzucają tradycję Oświecenia z jego racjonalizmem i poszanowaniem dla praw jednostki i cofają się do średniowiecza, z jego irracjonalizmem, kolektywizmem i prawem więzi krwi. W ramach cywilizacji zachodniej dochodziło już do takich niepokojących powrotów, na przykład w latach 30. XX wieku. Obecnie znowu można zauważyć wzmożenie prawicowych i populistycznych tendencji, choć wydaje się mało prawdopodobne, aby całkowicie zatriumfowały (choć coraz więcej niebezpiecznych zamachów terrorystycznych wychodzi właśnie z tych środowisk). O wiele większe napięcie istnieje pomiędzy kulturą zachodu a kulturami wschodnimi, które wyrastały na zupełnie innym gruncie. Karl August Wittfogel w swoim dziele pt. *Władza totalna. Studium porównawcze despotyzmu wschodniego*⁹ dokonał przeglądu „azjatyckiego” porządku, zaczynając od cywilizacjach najdawniejszych, takich jak starożytny Sumer czy Egipt, a kończąc na państwie aparatu, które przybrało postać Rosji Sowieckiej czy komunistycznych Chin z XX wieku¹⁰. Cywilizacje te nie tylko nie przeszły przez okres Oświecenia, ale odrzucają też tradycję rzymskiego prawa, greckiej filozofii oraz personalizmu chrześcijańskiego, które również stanowiły pewną bazę do podstawowego szanowania praw jednostki. Nie znaczy to jednak wcale, że cywilizacje te nie przeszły intensywnego procesu modernistycznego: przeciwnie, ich despotyczny charakter po-zwala na przeprowadzanie gwałtownych modernizacji bez oglądania się na koszty i ewentualne protesty, czego najlepszym dowodem jest błyskawiczny rozwój ekono-miczny i technologiczny Chin. To właśnie w tym kraju możliwe jest wprowadzanie kontrowersyjnych procedur medycznych, inżynierii genetycznej, GMO, masowej in-wigilacji za pomocą nowoczesnej techniki informatycznej, bez zważania na jakiegol-wiek protesty etyczne. Tak więc Huntington zanadto utożsamia pojęcie modernizacji, która niewątpliwie na całym świecie następuje (nierzadko budząc zagorzałe opory), z pojęciem okcydentalizacji, czyli przyjmowaniu kulturowych wzorców Zachodu. Tym-czasem proces modernizacji zawiera w sobie bardzo często dorobek innych kultur niż zachodnia (również w okresie średniowiecza Chiny były znacznie bardziej zaawanso-wane technologicznie i cywilizacyjnie niż Europa).

Warto też dodać, że rozpowszechnianie mitów o dominacji Zachodu w procesie modernizacji więcej może przynieść szkody niż fałszywej dumy. Terrorysty islamscy atakują właśnie miasta europejskie, widząc w nich źródła „modernizacyjnej zarazy”, chociaż udział Chin w procesach modernizacyjnych jest równie duży, a ich stosunek do mniejszości islamskiej bardziej brutalny.

⁹ K.A. Wittfogel, *Władza totalna. Studium porównawcze despotyzmu wschodniego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.

¹⁰ M. Albińska, *Karl August Wittfogel, badacz tradycji władzy totalnej w dziejach cywilizacji*, Wydawnic-two Adam Marszałek, Toruń 2006.

Tak więc we współczesnym świecie da się istotnie zauważyć potężne napięcie pomiędzy procesami modernizacyjnymi i antymodernizacyjnymi, ale błędem jest sprowadzanie ich do konfliktu pomiędzy kulturą zachodnią a pozostałymi modelami kultury.

Koncepcja Geerta Hofstede

W 1974 roku Geert Hofstede¹¹ dokonał analizy wielkiej bazy danych ankietowych, zebranych w przeszło 50 krajach świata, wprowadzając pojęcie i klasyfikację wymiarów kultury. Na początku określił je jako: dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość oraz unikanie niepewności, a następnie wprowadził kolejne wymiary: długo-/krótkoterminowość oraz niski i wysoki stopień kontroli pragnień. Dystans władzy (PDI) określa stosunek do nierówności między ludźmi oraz emocjonalną przestrzeń oddzielającą podwładnych od przełożonych. Kolektywizm i indywidualizm (IDV) wyznacza proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy; kobiecość i męskość (MAS) – wskazuje na zróżnicowanie ról poszczególnych płci, przy czym w kulturach męskich jest większe zróżnicowanie między rolami przypisywanymi płciom, a w kobiecych role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają. Wymiar niskiego lub wysokiego unikania niepewności (UAI) określa stopień, w jakim ludzie są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości, orientacja długoterminowa (LTO) dotyczy natomiast rozróżnienia między długo- i krótkoterminowym nastawieniem w życiu. Wymiar niskiego i wysokiego stopnia kontroli pragnień (IND) dotyczy tego, czy społeczeństwa pozwalają na stosunkowo swobodne zaspokajanie podstawowych i naturalnych pragnień związanych z radością życia i zabawą, czy też kontrolują je za pomocą ścisłych norm społecznych.

Mocną stroną koncepcji Hofstede jest wskazanie głębokich wymiarów leżących u podstaw różnych kultur i opis mechanizmów, które je kształtują. Wadą tej koncepcji jest jej nadmierna koncentracja na przeciwieństwach (dymensjach), co z natury sprzyja bardziej konfliktom niż szukaniu kompromisów. Tak na przykład kolektywizm oraz indywidualizm są skrajnymi, przeciwstawnymi sobie rozwiązaniami kulturowymi, z których każde oprócz zalet ma także wady, a kultury w tych tak zróżnicowanych wymiarach raczej pozostaną w stosunku do siebie mocno nieprzyjazne. Obecnie szuka się pośrednich rozwiązań kulturowych, przykładem komunitarianizm, opisywany przez takich uczonych jak Charles Margrave Taylor¹², Robert Putnam¹³, David Myers¹⁴, w którym jednostki, wolne i niezależne, starają się jednocześnie współpracować ze sobą dla dobra społeczności, do której należą. Podobnie nadmiernie skrajne jest zróżnicowanie na niski i wysoki stopień kontroli pragnień, gdyż grupy kulturowe

¹¹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, przeł. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

¹² Ch.M. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, przeł. M. Gruszczyński et al., WN PWN, Warszawa 2001.

¹³ R.D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, przeł. P. Sadura, S. Szymański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

¹⁴ D. Myers, *The American Paradox: Spiritual Hunger in an Age of Plenty*, Yale University Press, New Haven–London 2000.

cechujące się takimi skrajnościami będą raczej wzajemnie sobą pogardzać niż darzyć się obopólnym respektem.

Rozwiązaniem pośrednim, dobrze opisanym przez psychologię i filozofię, jest eudajmonizm, w którym dąży się do indywidualnego szczęścia i satysfakcji, ale właśnie z użyciem powściągnięcia impulsów i zdrowej samodyscypliny.

Koncepcja Ronalda Ingleharta

Ronald Inglehart zdefiniował „postmaterializm” jako syndrom kulturowy, w którym dominuje obyczajowość świecka, indywidualizm kosztem kolektywizmu, rezygnacja z pogoni za pieniędzmi i dobrami materialnymi na rzecz lepszej jakości życia, większa wrażliwość na prawa człowieka, dyskryminację oraz zagrożenia społeczne i ekologiczne, różnorodność form ekspresji politycznej, a także powstawanie nowych ruchów społecznych. Postmaterializm, typowy dla krajów postindustrialnych, zastępuje wartości charakterystyczne dla epoki industrialnej – dążenie do sukcesu materialnego, dyscyplina, hierarchia, tradycyjna obyczajowość i religia¹⁵. Inglehart następnie sprawdził swoją koncepcję w empirycznych badaniach naukowych, prowadzonych w ramach World Values Survey.

Wartości tradycyjne i zorientowane na przetrwanie charakteryzują się autorytaryzmem i respektem dla władzy, mentalnością religijną, dominacją społeczną i gospodarczą mężczyzn, niską skłonnością do angażowania się w sprawy publiczne, brakiem akceptacji dla przerywania ciąży i rozwodów, niskim poziomem zaufania społecznego, skłonnością do surowego wychowania dzieci w duchu posłuszeństwa i religii. Postmaterializm charakteryzuje się wartościami kulturowymi będącymi przeciwieństwem wymienionych wartości.

W swoim modelu Inglehart wyróżnił dwie przeciwstawne pary wartości:

- wartości tradycyjne albo racjonalne;
- wartości zorientowane na przetrwanie albo na indywidualną ekspresję.

Na podstawie różnego nasilenia tych wartości Inglehart wymienił dziewięć grup kulturowych:

- protestancka Europa (wysoko racjonalna i wysoko indywidualna), najbardziej postmaterialna;
- katolicka Europa (średnio indywidualna, średnio racjonalna);
- kraje anglosaskie (wysoko indywidualne, racjonalno-tradycjonalistyczne);
- kraje latynoamerykańskie (średnio-indywidualne, tradycjonalistyczne);
- kraje konfucjańskie (średnio-indywidualne, wysoko racjonalne);
- kraje prawosławne (zorientowane na przetrwanie, wysoko racjonalne);
- kraje afrykańskie (zorientowane na przetrwanie, tradycjonalistyczne);
- kraje Południowo-Wschodniej Azji (zorientowane na przetrwanie, tradycjonalistyczne);
- kraje Islamu (mocno zorientowane na przetrwanie, mocno tradycjonalistyczne).

Ze wszystkich wymienionych w niniejszym artykule modeli model Ingleharta, zdaniem autora, najtrafniej opisuje różnice międzykulturowe we współczesnych krajach,

¹⁵ R. Inglehart, *op. cit.*

wskazując na dominujące procesy kulturowych zmian. Wyjaśnia też ogromne różnice kulturowe, zwłaszcza pomiędzy krajami europejskimi a krajami islamu, aczkolwiek przyczyny widzi nie w etniczności, lecz w poziomie zamożności i nasileniu procesów modernizacyjnych.

Zewnętrzne czynniki kulturowe a zagrożenie konfliktem i bezpieczeństwo

Kultura, będąca z jednej strony czynnikiem łączącym grupy społeczne i całe społeczeństwa, jest jednocześnie czynnikiem dzielącym owe społeczeństwa w stosunku do obcych. W długiej historii ludzkości kultura integrowała silnie grupę społeczną, ale jednocześnie ustawiała ją w opozycji do pozostałych grup. Im silniejsze i bardziej specyficzne były więzy łączące daną kulturę, w tym większej opozycji znajdowała się w stosunku do innych.

Jednak obecna sytuacja różni się od stanów przeszłych. Przez większość historii ludzkości, aż do niedawna (praktycznie do końca XX wieku, w uboższych rejonach do dzisiaj), konflikty pomiędzy grupami i społeczeństwami wynikały przede wszystkim z walki o zasoby, terytoria i rynki zbytu, a różnice kulturowe traktowano jako pretekst do ewentualnego ataku. Nawet w wojnach, które jesteśmy obecnie skłonni określić fałszywie jako kulturowe (na przykład krucjaty, wojny religijne, podbój Ameryki), czynnikami zdecydowanie sprawczymi były walki o zasoby, terytoria i władze, czynniki zaś kulturowe stanowiły wygodny pretekst i zasłonę dymną.

Współczesny poziom rozwoju gospodarczego oraz wymiany gospodarczej świata czyni walkę o terytoria i rynki zbytu w zasadzie bezużytecznymi i anachronicznymi (ewentualne koszty znacznie przekroczyłyby profity). Zyski generuje obecnie przede wszystkim innowacyjność, przedsiębiorczość i wolny handel. Ponadto, w miarę rozwoju ludzkiej cywilizacji, problemy międzynarodowe ulegają racjonalizacji, technicyzacji i legalizacji, czyli to, co niegdyś mogło stanowić zarzewie konfliktu, daje się obecnie rozwiązać na szczeblu prawnym, ekonomicznym i technicznym, bez ponoszenia straszliwych kosztów, jakie niosą wojny.

Niemniej niebezpieczeństwa konfliktów w różnej skali (od lokalnych do globalnych) istnieją dalej, obecnie jednak główne czynniki napędzające konflikty mają charakter kulturowy, przy czym traktowane są całkowicie na serio, jako podstawowe i priorytetowe, a nie będące pretekstem. Terrorystyczne „pseudopaństwa” – jak ISIS – nie dążą przede wszystkim do osiągnięcia zysków ekonomicznych, ale do siłowego narzucenia światu radykalnego islamu. Podobnie elity Korei Północnej, które wolą nawet za cenę krwawej wojny bronić kultury komunistycznej (i propagować ją) niż osiągać korzyści z pokojowej współpracy. Wydający się nam, Europejczykom, zupełnie bezsensowny konflikt pomiędzy sunnicką i szyicką odmianą islamu może doprowadzić do niezwykle krwawych wojen na Bliskim Wschodzie.

Należy zatem uznać, że największego zagrożenia bezpieczeństwa międzynarodowego należy obecnie szukać w przyczynach kulturowych, a działania w kierunku zwiększania owego bezpieczeństwa muszą koniecznie wziąć pod uwagę czynniki kulturowe.

Wewnętrzne czynniki kulturowe a zagrożenie konfliktem i bezpieczeństwem

Przez bardzo długi okres dziejów naszego gatunku zwalczające się grupy same w sobie były bardzo mocno homogenne kulturowo, co zapewniało im spójność i jedność, a jednocześnie odrębność od innych grup. W miarę jak grupy te stawały się coraz większe i tworzyły organizacje państwowe, pojawiały się wewnętrzne konflikty, dotyczące przede wszystkim zasobów, własności i władzy. Z czasem pomiędzy tymi mniejszymi grupami, w ramach określonych większych grup, czyli społeczeństw, zaczęły się także pojawiać różnice natury kulturowej. Tak powstały, opisane przez Marię Ossowską¹⁶, kultury mieszczańskie rycerskie, i chłopskie. W miarę postępu cywilizacji, konflikty o zasoby znajdowały coraz częściej racjonalne rozwiązania, w maksymalnym stopniu satysfakcjonujące wszystkie zainteresowane strony, a jednocześnie chroniące przez krwawymi wojnami domowymi. Ale konflikty polityczne bynajmniej nie ustąpiły, bo ich paliwem stały się obecnie przede wszystkim napięcia na polu kulturowym. To one stanowią teraz główne źródła konfliktów i zagrożeń bezpieczeństwa wewnętrznego, uruchamiając i napędzając zjawisko terroryzmu. Wbrew pozorom terroryzm jest obecnie w znacznie większym stopniu zagrożeniem wewnętrznym niż międzynarodowym, terroryści (także islamscy) zabijają raczej swoich wewnętrznych wrogów w danym kraju niż w atakach przeprowadzanych poza jego granicami. Tradycyjny wewnętrzny spór w danych społeczeństwach, a więc spór pomiędzy szeroko rozumianą lewicą a prawicą, będący konfliktem pomiędzy grupami uprzywilejowanymi i nieuprzywilejowanymi, zmienił obecnie całkowicie charakter i stał się konfliktem *stricte* kulturowym. Najlepszym dowodem tego jest, że coraz częściej do szeroko rozumianej lewicy należą przedstawiciele elit i warstw bogatszych, a prawica coraz mocniej jest zasilana przez osoby ubogie i słabo wykształcone. Grupy, reprezentujące określony kod kulturowy, raz zdobywszy władzę, niechętnie ją oddają, gdyż tracą wówczas możliwość dalszego propagowania swoich wartości. Mając za sobą poparcie rozfanatyzowanego elektoratu, skłonne są zatem do różnego rodzaju zamachów na funkcjonowanie systemu demokratycznego. Choć powrót dyktatur w stylu międzywojennym jest już mało prawdopodobny, należy się jednak spodziewać różnych działań rozmiękczających i osłabiających funkcjonowanie mechanizmów demokratycznego państwa prawa. Coraz większemu zagrożeniu ulega też spójność wewnętrzna społeczeństwa, bo, paradoksalnie, konflikty o charakterze kulturowym skuteczniej dzielą ludzi niż te o charakterze społecznym czy ekonomicznym. Należy zatem uznać że obecnie największych wewnętrznych konfliktów oraz zagrożenia bezpieczeństwa wewnętrznego należy szukać w przyczynach kulturowych, a działania w kierunku zwiększania owego bezpieczeństwa muszą koniecznie wziąć pod uwagę głównie czynniki kulturowe.

¹⁶ M. Ossowska, *Moralność mieszczańska*, Zakład im. Ossolińskich we Wrocławiu, Wrocław 1956.

Procesy globalizacji a bezpieczeństwo kulturowe

Pojęcie globalizacji czerpie swoją etymologię z łacińskiego słowa *globus*, stąd słownik Webstera¹⁷ określa przymiotnik „globalny” jako obejmujący cały świat. A zatem, w najbardziej ogólnym sensie, globalizacja oznacza „światowość”, czyli procesy, które działają jednocześnie w całym świecie, upodabniając się do siebie. Globalizacja to zespół wielowymiarowych procesów zmiany warunków życia jednostek, grup społecznych i społeczeństw w skali całego świata (globu), któremu towarzyszą także zmiany w zakresie świadomości, postaw i wzorców zachowań. Procesy globalizacji wiążą się istotnie z czynnikami kulturowymi, a także z zagadnieniem kulturowego bezpieczeństwa. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że globalizacja, poprzez stykanie się kultur i wymianę wartości kulturowych, służyć będzie także zbliżaniu się ludzi oraz zwiększaniu bezpieczeństwa. Niestety, efekt jest często dokładnie odwrotny. Przede wszystkim sam fakt zbliżenia się, a więc kontaktu odmiennych kultur, już sam w sobie może być źródłem poważnych konfliktów. Jak długo odmiennie kultury oddzielone były od siebie barierami geograficznymi, konflikty między nimi nie istniały. W momencie kontaktu obie strony w większym stopniu starają się zachować własną identyfikację i jeszcze mocniej definiować się w opozycji do tej drugiej. Gdy jedna z nich okazuje się słabsza, może dojść do krwawego konfliktu, kończącego się podbojem kultury mniej zaawansowanej technologicznie i militarnie. Tak więc nie było żadnych konfliktów pomiędzy kulturami Azteków, Majów i Inków, dopóki galony hiszpańskie nie przybiły do amerykańskiego lądu, z kolei zetknięcie się tych kultur okazało się mieć fatalne skutki dla kultur plemion rdzennie amerykańskich. Jednak gdy kultury mają wystarczająco porównywalne siły i zasoby, może pomiędzy nimi dojść do długoletniej rywalizacji, w czasie której dochodzi do krwawych konfliktów, przeplatanych okresami owocnej współpracy (na przykład w relacji pomiędzy kulturą zachodnią a państwami arabskimi, Japonią czy Chinami). Oczywiście, w trakcie procesu globalizacji dochodzi do wymiany gospodarczej, a z czasem i wymiany kulturowej pomiędzy zainteresowanymi społeczeństwami. Zachodzą wówczas liczne procesy kulturowej konwergencji pomiędzy kulturami, co rzeczywiście w pewnym zakresie może powodować stykanie się odmiennych sposobów życia. Znowu, wydawałoby się, służyć to może zbliżaniu się ludzi do siebie, zwiększając w ten sposób poziom bezpieczeństwa kulturowego. Niestety, te procesy konwergencji budzą często bardzo silny opór i zmuszają pewne grupy do jeszcze silniejszego, fanatycznego zaznaczania swojej odrębności, do zacieklego, a często też agresywnego zwalczania wpływów innej kultury, czego najlepszym przykładem jest fundamentalizm islamski. Zjawisko to proponuję nazwać reaktancją kulturową.

¹⁷ *The Merriam-Webster Dictionary. New Edition*, Merriam-Webster, Inc., Springfield 2016.

Procesy konwergencji, dywergencji i transwergencji kulturowej

Konwergencją kulturową stanowią procesy wzajemnego zbliżania się kultur, dywergencją procesy różnicowania. Autor niniejszego artykułu proponuje wprowadzić pojęcia konwergencji kulturowej izolacyjnej, konwergencji kulturowej w warunkach wzajemnego wpływu, dywergencji kulturowej izolacyjnej oraz dywergencji kulturowej w warunkach wzajemnego wpływu. Konwergencją kulturową izolacyjną opisał Adolf Bastian¹⁸, wskazując na powstawanie podobnych wytworów kultury materialnej (np. rodzaje broni, budowa łodzi) i cech kulturowych w różnych regionach świata. Konwergencja kulturowa w warunkach wzajemnego oddziaływania jest procesem, w którym kultury zbliżają się do siebie na skutek wzajemnego przenikania się obserwowanych zwyczajów, technologii, produktów wymiany gospodarczej, obyczajów, norm prawnych, rozwiązań politycznych etc. Proces ten zachodzi obecnie szczególnie szybko dzięki procesowi globalizacji.

Dywergencja kulturowa izolacyjna, czyli różnicowanie się pierwotnie podobnych cech i elementów w odizolowanych od siebie kulturach, spowodowana jest zmianą ogółu warunków środowiskowych i zewnętrznych wpływających na rozwój kultury¹⁹.

Dywergencja kulturowa w warunkach wzajemnego wpływu występuje wtedy, gdy określone grupy dodatkowo różnicują swoje cechy i normy kulturowe, czyniąc je jeszcze bardziej wyrazistymi i odmiennymi od wpływającej na nie kultury. Znamy to zjawisko już z Biblii, gdzie plemiona izraelskie znacznie zaostrzały swoje przepisy religijne, aby odróżnić się od otaczających je plemion pogańskich. W podobny sposób działają rozmaite sekty i mniejszości religijne, podobne mechanizmy występują u podłoża fundamentalizmu islamskiego. Wreszcie od niedawna używa się, zwłaszcza w dziedzinie psychologii biznesu, pojęcia kroswergencji (*crossvergence*). Jest to zjawisko pomiędzy konwergencją a dywergencją, w wyniku którego dochodzi do powstania kultur hybrydowych. Najlepiej jest ono opisane na podstawie działalności firm międzynarodowych, gdzie wytwarza się swoista, hybrydowa kultura danej organizacji.

Autor niniejszego artykułu jest skłonny bronić tezy, że skutkiem procesu globalizacji zachodzi także proces kroswergencji globalnej, a więc powstawania w dużym stopniu zunifikowanej kultury światowej, będącej mieszaniną wielu różnych kultur (europejskich, amerykańskiej, chińskiej, japońskiej, latynoamerykańskiej, prawosławnej, buddyjskiej i innych). Powstające różnego rodzaju sekty i fundamentalizmy (włącznie z fundamentalizmem islamskim) stanowią, według autora, przejaw reakcji kulturowej w stosunku do hybrydowej, światowej, miejskiej kultury a nie, jak się częstokroć błędnie zakłada, w stosunku do zmitologizowanej „kultury Zachodu”.

¹⁸ K.P. Kopping, *Adolf Bastian and the Psychic Unity of Mankind: The Foundations of Anthropology in Nineteenth Century Germany*, LIT Verlag Publisher, Berlin–Münster–Wien–Zürich–London 2005.

¹⁹ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s. 50.

Unifikacja a dywersyfikacja globalnej kultury

Zachodzi zatem pytanie, czy z czasem dojdzie do powstania jednej zunifikowanej kultury obejmującej cały świat? Tego właśnie się boją antyglobaliści, zarzucając procesowi globalizacji, że do takiego zunifikowania nieuchronnie prowadzi. Lęki te są jednak nieuzasadnione, gdyż do pełnej unifikacji jeszcze bardzo daleko, a jeśli nawet do niej dojdzie, byłoby to na pewno korzystne z punktu widzenia bezpieczeństwa, gdyż, co autor mocno podkreśla, największe zagrożenie konfliktami międzynarodowymi (a także wewnętrznymi) może powstać właśnie na tle różnic kulturowych. Z drugiej strony pewien stopień kulturowego zróżnicowania jest korzystny, gdyż czyni świat bardziej interesującym, pozwalając ludziom zachować lokalną tożsamość. Nie ma jednak podstaw, aby sądzić, że takie lokalne zróżnicowania kulturowe miałyby całkowicie zniknąć w możliwym do określenia czasie.

Na podstawie obserwacji i ekstrapolacji zachodzących procesów można przewidywać stopniową unifikację kultury w zakresie szeroko rozumianej cywilizacji, a więc dorobku ludzkości, który ułatwia życie, czyni go zdrowszym, bezpieczniejszym, wygodniejszym, lepiej zorganizowanym i bardziej przewidywalnym, a zarazem utrzymywanie się (a czasem nawet zwiększanie) dywersyfikacji w zakresie szeroko rozumianej tradycji, zwłaszcza w takich aspektach lokalnych kultur, które ich członkom zapewniają komfort w postaci zaspakajania potrzeby przynależności, identyfikacji i wyróżniania się.

Cywilizacja obejmuje przede wszystkim obszar nauki, technologii, sztuki, ale także prawa, administracji i zarządzania, przy czym technologia rozpowszechnia się najszybciej, nieco wolniej nauka i sztuka (mogą być czasem cenzurowane), natomiast zdecydowanie wolniej i nie bez oporów następuje upodobnienie w dziedzinie prawa, administracji i zarządzania. Tu szczególną rolę odgrywają (a odgrywać powinny jeszcze większą) instytucje międzynarodowe.

Tradycja obejmuje przede wszystkim sferę wierzeń religijnych, języka, identyfikacji etnicznej, obyczajowości, sposobów ubierania się, jedzenia, świętowania, ceremonii etc. Dziedzina tradycji jest generalnie bardzo odporna na procesy globalizacji i unifikacji. Podejmowano wiele prób stworzenia jednego uniwersalnego języka i religii, ale jak dotąd próby te spełzły na niczym i nic nie wskazuje na to, aby w przewidywalnym czasie miało to nastąpić (niemniej wiele języków i tradycyjnych wierzeń zanika, ustępując miejsca tym bardziej dominującym). W dziedzinie obyczajowości pewien aspekt globalizacji i unifikacji już istnieje (upodabniają się m.in. ceremonie ślubne i pogrzebowe oraz ubiory oficjalne i biznesowe), niemniej nadal istnieją tu ogromne zróżnicowania, pod wieloma względami też zaznacza się tendencja do pielęgnowania rodzimych tradycji, te bowiem spełniają ogromną rolę w identyfikacji oraz w zachowaniu i określeniu własnej tożsamości.

Optymalny kierunek unifikacji i dywersyfikacji kultury

Procesy unifikacji następują głównie w dziedzinie technologicznych aspektów cywilizacji, te bowiem zapewniają wysoki poziom życia i możliwości rozwoju gospodarczego, zwykle nie naruszając poważnie innych elementów kulturowej tożsamości.

Wyjątki od tej reguły zdarzają się rzadko, na przykład wśród społeczności amiszów, odrzucającej świadomie wiele osiągnięć technicznych, aby zachować w całości swój dawny styl życia. Natomiast prawno-administracyjne osiągnięcia cywilizacji, zwłaszcza te, które łączą się z prawami jednostki, nie przyjmują się tak łatwo, napotykając często silny opór, przede wszystkim w społeczeństwach o wysokim stopniu kolektywizmu oraz wysokim dystansie władzy. Dlatego tak ważne jest przyjmowanie ustaleń w tej dziedzinie jednomyślnie przez wszystkie kraje świata w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych – przykładem Powszechna Deklaracja Praw Człowieka. To właśnie uprawomocniałoby twierdzenie, że prawa jednostki są uniwersalnym przejawem kultury ogólnoludzkiej, a nie jakimś narzucanym innym krajom rozwiązaniem kultury zachodniej. Podobnie należy traktować dążenie do uniwersalnego pokoju i sprawiedliwych rozstrzygnięć na zasadzie przestrzegania prawa międzynarodowego. Z punktu widzenia bezpieczeństwa kulturowego niezwykle ważna i pożądana jest unifikacja kultury zwłaszcza w dziedzinie prawa, w aspekcie praw jednostki oraz przestrzegania pokoju i zapobiegania wojnom. Konwergencję (a także kroswergencję) kulturową zmierzającą w tym kierunku należy zatem uznać za pożądaną i optymalną.

Natomiast nie ma potrzeby unifikacji kultur poza konieczną i niezbędną. Po pierwsze, wszelkie tego typu próby napotykają gwałtowny opór, zaostrzając tylko konflikty międzykulturowe. Za przykład można podać niezwykle krwawe powstanie sipajów (Gurkhów i Sikhów) w Indiach w latach 1857–1859. Otóż, co ciekawe, Hindusi nie protestowali przeciwko angielskiemu prawu, tak różnego od ich tradycji, ale do rozpacz i buntu doprowadziły ich naboje owinięte papierem nasyconym świńskim tłuszczem, który musieli przegryzać, co było sprzeczne z zasadami ich religii i obyczajów. Bardzo często właśnie nieposzanowanie lokalnych tradycji prowadzi do krwawych i niepotrzebnych konfliktów.

Po drugie, rozsądna dywersyfikacja kulturowa jest potrzebna, jako zwiększająca pożądaną różnorodność. Współczesne organizacje biznesowe bardzo sobie cenią zróżnicowanie kulturowe pracowników, bo prowadzi ono często do większej innowacyjności. Zróżnicowanie kulturowe jest ważną atrakcją przyciągającą turystów, gdyż wszyscy potrzebujemy czerpać z odmiennych, inspirujących źródeł kulturowych, zapewnia też tak ważną potrzebę tożsamości. Często też kontakty z innymi kulturami prowadzą do większego docenienia własnej kultury i to jest właśnie przejaw pożądaney, optymalnej dywergencji kulturowej.

Koncepcja uniwersalizmu kulturowego

Idea stopniowej unifikacji w skali całego świata podstawowych, ważnych dla bezpieczeństwa wewnętrznego i międzynarodowego zasad prawnych i moralnych mogłaby wydawać się nierealnym idealizmem, gdyby nie stało za nią poparcie badań nad uniwersalizmem kulturowym. Na gruncie socjologii próby znalezienia uniwersalnych zjawisk kulturalnych podejmowane były wielokrotnie. Graham P. Murdock²⁰

²⁰ G. Murdock, *Media, kultura i ekonomia: krytyczne pytania : antologia tekstów*, przeł. M. Łuczak, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2010.

na podstawie bogatego materiału empirycznego wymienił około dwustu identycznych dziedzin mających znaczenie w każdej kulturze. Znalazły się wśród nich: higiena, język, pokrewieństwo, rodzina, wychowanie. Z kolei Clyde May Kluckhohn²¹ poszukiwał szczegółowych cech kulturowych – np. norm moralnych – identycznych we wszystkich społecznościach ludzkich. Taką uniwersalną cechą okazała się zasada zachowania życia członków własnej grupy. W tej samej kategorii wartości moralnych Claude Lévi-Strauss²² umieścił tabu kazirodztwa. Johan Huizinga²³ za uniwersalne uważał pewne typy zabaw i gier, natomiast Noam Chomsky²⁴ dowodził tezy o powszechności podstawowych zasad gramatyki. Wreszcie w dziedzinie psychologii bardzo ważne były badania Snareya²⁵, które potwierdziły, że ludzie przechodzą we wszystkich kulturach przez te same stadia rozwoju moralnego.

Inne badania nad rozwojem ludzkiej moralności wykazują, iż, wbrew dotychczasowym mniemaniom, ma ona w dużym stopniu charakter uwarunkowany genetycznie i związana jest z rozwojem ludzkiego mózgu. Dowodzili tego liczni socjobiologowie, zwłaszcza Singer²⁶, a także neurobiolodzy²⁷. Podobnie jak istnieje uniwersalna gramatyka Chomskiego, podobnie istnieje uniwersalna moralność. *Homo sapiens* jest z natury stworzeniem moralnym, to znaczy uzmysławia sobie ważne dla niego zasady etyczne (co nie znaczy, że nie może ich czasem łamać, czując jednak zwykle potem pewien dyskomfort). W wielu kulturach przekonuje się ludzi, że są moralni tylko dzięki wpajaniem zasadom tejsze (najczęściej w postaci norm religijnych), w dużym stopniu po to, aby przeciwstawiać ich przedstawicielom innych kultur, uważanych za mniej etycznych. Tymczasem we wszystkich kulturach powstają podobne w swoich podstawowych strukturach zasady moralne, prawdopodobnie dzięki uniwersalności budowy ludzkiego mózgu. Te podstawowe zasady to zachowywanie życia członków własnej grupy, poprzez unikanie przemocy, zakaz zabójstwa, nakaz udzielania pomocy. Zostało to też potwierdzone przez uczonych ewolucjonistów, zwłaszcza dzięki znakomicie udokumentowanej teorii doboru łącznego Hamiltona²⁸. W trakcie rozwoju ludzkości wyłania się stopniowo poczucie, że cały ludzki gatunek jest tą wspólną grupą, w której nie wolno dokonywać przemocy i należy się wzajemnie wspierać. To może się zresztą okazać największą zaletą procesu globalizacji.

²¹ C. Kluckhohn, *Culture and Behavior*, Free Press of Glencoe, New York 1962.

²² C. Lévi-Strauss, *Elementarne struktury pokrewieństwa*, przeł. M. Falski, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa 2012.

²³ J. Huizinga, *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, przeł. M. Kurecka, W. Wirpsza, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2007.

²⁴ N. Chomsky, *O naturze i języku*, przeł. J. Lang, Axis, Warszawa 2005.

²⁵ J.C. Gibbs, K.S. Basinger, R.L. Grimm, J. Snarey, *Moral Judgment Development across Cultures: Revisiting Kohlberg's Universality Claims*, „Developmental Review” 2007, Vol. 27, No. 4, s. 443–500.

²⁶ P. Singer, *The Expanding Circle. Ethics and Sociobiology*, Clarendon Press, Oxford–Melbourne 1983, s. 84.

²⁷ P.S. Churchland, *Moralność mózgu. Co neuronauka mówi o moralności*, przeł. M. Hohol, N. Marek, Copernicus Center Press, Kraków 2013.

²⁸ Ł. Wojciechowski, *Ewolucyjne widzenie altruizmu – od redukcjonizmu do...*, [w:] *O różnych obliczach altruizmu*, red. A. Szuster, D. Rutkowska, Scholar, Warszawa 2008, s. 21–45.

Kultury aspirujące i peryferyjne

Procesy globalizacji i modernizacji prowadzą do stopniowego powstawania pewnej światowej kultury, którą proponuję nazwać kulturą aspirującą (bo nie ma jeszcze kultury całkowicie dominującej). Jednocześnie uważam za błędny pogląd, że taką rolę spełnia dosyć enigmatycznie rozumiana, nie do końca dobrze zdefiniowana i w gruncie rzeczy bardzo zróżnicowana „kultura Zachodu”. Nawet Huntington tak nie uważa, sądząc (choć nad tym bardzo boleje), że kultura zachodnia znajduje się obecnie w defensywnie. Tym bardziej nie jest to jednak ani kultura konfucjańska, ani japońska, buddyjska, islamska czy jakakolwiek inna kultura pochodzenia etnicznego lub religijnego. W niniejszym artykule podkreślanoogromną rolę kultur wewnętrznych, rozwijających się w ramach różnych społeczeństw. Zwykle można wśród nich wymienić kulturę rycerską, chłopską i mieszczańską. Autor niniejszego artykułu stawia tezę, może nieco śmiałą, że jeżeli można mówić o jakiejś kulturze, iż odniosła już trwałe zwycięstwo, bez przerwy zwiększając swoje znaczenie i oddziaływanie, to jest nią kultura mieszczańska, i to niezależnie od kraju pochodzenia. Kultura ta była też zawsze najbardziej skłonna do tolerancji, globalności i uniwersalizmu, ponieważ tradycyjnie opiera się na handlu. O ile wojny dzielą ludzi (dlatego zwykle najbardziej agresywny i ksenofobiczny był stan rycerski, który w Europie prowadził do niezwykle krwawych konfliktów), to handel, choć obliczony na zysk, tradycyjnie zbliżał ludzi z różnych kultur.

Autor niniejszego artykułu uważa za kulturę aspirującą w skali globalnej tę, która obecnie rozwija się przede w miastach, zwłaszcza wśród zamieszkującej je i coraz liczniejszej klasie średniej. Można uznać, że jest ona racjonalistyczna, nastawiona na samoekspresję i umiarkowanie postmaterialna (według modelu Ingelhart), o niskim unikaniu niepewności i coraz bardziej, choć stopniowo, indywidualistyczna (w modelu Hofstede). Taka przeobraża się klasa średnia największych metropolii, z których najważniejsze już wcale nie znajdują się w Europie ani w Stanach Zjednoczonych. Wśród piętnastu największych miast świata nie ma ani jednego miasta europejskiego, z trudem zaś mieszczą się w tej liczbie dwa miasta amerykańskie – na dalszych miejscach i to to tylko dzięki włączeniu sąsiednich aglomeracji (np. Nowy York, ale tylko w połączeniu z Nework z sąsiedniego stanu). Obecnie w delcie Rzeki Perłowej powstaje największa metropolia świata, która liczyć będzie około 70 mln mieszkańców, łącząca chińskie miasta Kanton (Guangzhou), Shenzhen, Foshan, Dongguan, Zhongshan, Zhuhai, Jiangmen, Huizhou i Zhaoqing z byłą kolonią brytyjską Hong-Kong oraz byłą portugalską – Makao. W wielkich miastach kształtuje się nowa światowa, uniwersalna, postmaterialna kultura, szybko oddziałująca na mniejsze ośrodki, którą można nazwać kulturą aspirującą i która staje się kulturą globalną, a nie tylko zachodnią.

Jednocześnie utrzymują się liczne kultury peryferyjne, obejmujące zwykle uboższą i mniej wykształconą ludność, znacznie więcej wagi przywiązującą do zapewnienia egzystencji sobie i rodzinie w sferze bezpieczeństwa ekonomicznego niż do podnoszenia poziomu wiedzy, ochrony wartości i dóbr publicznych oraz dbania o lepszą jakość życia. Większość z nich stopniowo adaptuje się do kultury aspirującej, przyjmując jej normy, wartości i styl życia. Jednakże wiele spośród takich grup nadal cechuje zorientowanie na przetrwanie i wartości tradycyjne, skłonność do autorytaryzmu,

dominacja mężczyzn, niski poziom zaufania społecznego, skłonność do surowego wychowania dzieci. Liczne grupy reagują niechęcią i wrogością wobec procesu modernizacji oraz przejawów kultury aspirującej, niechętnie przyjmując wszelkie nowinki i bojąc się utraty własnej tożsamości. Dotyczy to także wielu grup z obszarów szeroko rozumianej kultury zachodniej. To właśnie w krajach europejskich i w Ameryce znajduje się niezliczona ilość organizacji i sekt o charakterze antymodernizacyjnym, skupiających nacjonalistów, faszystów, ekstremistów – zarówno z prawej, jak i lewej strony. Nie jest też prawdą, iż stronią oni od terroryzmu, gdyż w XX wieku właśnie te grupy przeprowadziły największą ilość zamachów terrorystycznych, a fanatycy w rodzaju Andersa Breivika dalej mają liczne grono swoich wyznawców i popleczników. Choć obecnie największy lęk budzi terroryzm islamski, to jednak zagrożenie ze strony terroryzmu europejskich ekstremistów wcale nie minęło i stanowi nadal poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa. Należy przy tym dodać, że najbardziej totalitarne ideologie, jak faszystowska czy komunistyczna, powstały w obszarze kultury Zachodu i zostały wyeksportowane, często z użyciem przemocy, do innych kultur. Komunizm w Rosji powstał w dużym stopniu dlatego, że Niemcy najpierw militarnie zmiażdżyli demokratyczne rządy Kiereńskiego, a następnie dobili je, przewożąc w zaplombowanym wagonie Lenina z licznymi zwolennikami (mających słabe poparcie w Rosji) i finansując ich złotem. Zdobywszy raz władzę, bolszewicy utrzymali się przy niej za pomocą strasliwego terroru, w efekcie narzucając Rosji system całkowicie sprzeczny z jej kulturą prawostawną. System komunistyczny, obcy kulturowo konfucjańskim Chinom, narzucony im został z kolei za pomocą komunistycznego już ZSRR. Wreszcie społeczne i ekonomiczne zacofanie, konflikty graniczne oraz ogromna nieufność do Zachodu są w krajach islamskich spowodowane długimi latami kolonizacji (znamienne jest, że liczni przedstawiciele Zachodu bardzo chętnie krytykują stany rzeczy, które sami wywołali). Z drugiej strony wiele współczesnych zjawisk modernizacyjnych, jak robotyzacja, GMO czy radykalne przedłużanie ludzkiego życia, silniej lansowanych jest w tej chwili w kulturach innych niż zachodnia, głównie w japońskiej i chińskiej, przy wielu zastrzeżeniach i oporze właśnie ze strony kultury Zachodu. Tak więc modernizacja i okcydentalizacja to już od dawna nie to samo.

Rola psychologii międzykulturowej

Nauką, która może dostarczać wartościowych sposobów przeciwdziałania takiemu destrukcyjnemu zderzaniu się kultur, jest psychologia międzykulturowa. Można ją podzielić na psychologię międzykulturową typu „cross”, skupioną na porównywaniu kultur, oraz typu „inter”, skoncentrowaną na badaniu procesów zachodzących w trakcie interakcji osób pochodzących z różnych kultur. Zdaniem Nancy J. Adler²⁹ można wyróżnić trzy rodzaje oddziaływań międzykulturowych:

- dominacja kulturowa – polega na narzucaniu innym kultury organizacyjnej organizacji macierzystej; różniące się od niej wzorce i modele nie są brane pod uwagę;
- współistnienie kulturowe – polega na szukaniu kompromisu między organizacją macierzystą a jej zagranicznymi filiami i współpracownikami;

²⁹ N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed., Thomson, Mason 2002.

- współpraca międzykulturowa – można ją uznać za model najefektywniejszy; podstawą jest tu założenie, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać – w konsekwencji mogą powstać cenne wartości, a różnorodność kulturowa staje się narzędziem rozwoju organizacji.

Psychologia międzykulturowa zwraca szczególną uwagę na te zjawiska i zachowania, które utrudniają współpracę i współistnienie różnych kultur. Należą do nich przede wszystkim uprzedzenia, polegające na odrzucaniu innej grupy społecznej czy kulturowej bez racjonalnych przesłanek. Mogą mieć charakter dominacyjny, wynikający z poczucia wyższości wobec jakiejś grupy, lub przeciwnie – brać się z poczucia niższości. Niejednokrotnie łączą się one ze sobą, na przykład w antysemityzmie irracjonalna rasowa pogarda łączyła się z (często również nieuzasadnioną) zawiścią wobec sprawności ekonomicznej Żydów. Uprzedzenia często łączą się z awersją, wstrętem i odrzuceniem, mogą też prowadzić do aktów przemocy (najstraszliwsze akty ludobójstwa spowodowane były właśnie uprzedzeniami); bazują zwykle na stereotypach, czyli fałszywych przekonaniach na temat innych grup (a także swojej własnej).

Autor niniejszego artykułu chciałby zwrócić uwagę na zachowania, dosyć częste w obszarze kultury zachodniej, które są źródłem konfliktów z innymi kulturami i tym samym naruszają bezpieczeństwo kulturowe. Tego typu błędy zwiększają prawdopodobieństwo zamachów terrorystycznych ze strony fundamentalistów islamskich raczej w krajach Zachodu niż w innych rejonach, nawet jeśli stosunek do muzułmanów jest w nich znacznie gorszy i mniej tolerancyjny (np. w Chinach). Do tychże błędów można zaliczyć: 1. skłonność do szokowania i prowokacji; 2. nadmierną, agresywną złośliwość połączoną z brakiem empatii; 3. skłonność do uprzedzeń i stereotypów, często zręcznie ukrywaną za pozorami politycznej poprawności; 4. skłonność do wywyższania się i paternalistycznego pouczenia.

Skłonność do szokowania i prowokacji jest bardzo często modą zarówno w kulturze europejskiej, jak i amerykańskiej. Najsilniej przejawia się ona w sferze sztuki, literatury, filmu (często kosztem wartości artystycznej), przenika także do świata mass mediów i reklamy. Cechuje ją nadmierne epatowanie seksem, przemocą, brutalnością, śmiercią, brzydotą, odrzucanie wszelkich norm (z zasadami dobrego smaku na czele). Ponieważ mass media i produkty kultury tworzą *image* danego społeczeństwa, więc często kultura zachodnia jest odbierana, najzupełniej niesłusznie, jako rozpustna, brutalna i bluźniercza, co zwłaszcza w krajach islamskich (ale nie tylko) powoduje kumulację agresji wobec Zachodu.

Zbliżona jest do tego skłonność do nadmiernej, agresywnej, toksycznej złośliwości, zwłaszcza wobec przedstawicieli innych kultur. Choć nic nie może usprawiedliwić ataku islamskich terrorystów na dziennikarzy redakcji „Charlie Hebdo” po umieszczeniu w tej gazecie bluźnierczych w stosunku do islamu karykatur, to warto jednak pamiętać o tym, że wolności słowa musi towarzyszyć zań odpowiedzialność i nie może ona naruszać godności innych. Raz wzbudzona uraza i nienawiść mogą się potem mścić, także na osobach niewinnych.

Skłonność do uprzedzeń i stereotypów jest w krajach europejskich nadal bardzo duża, chociaż często jest zręcznie ukrywana za pozorami politycznej poprawności. W dalszym ciągu możliwości społecznego awansu dla imigrantów, zwłaszcza pochodzenia arabskiego, są skutecznie blokowane. Często pokutują na ich temat

uprzedzenia i stereotypy, zarzucające im lenistwo, niechlujność, fanatyzm religijny, agresywność, skłonność do przemocy wobec kobiet i niechęć do nauki. Prawdą jest, że młodzież z tych grup wciąż rzadko podejmuje studia wyższe, ale też nikt jej do tego nie zachęca, a już w szkole jest często traktowana znacznie gorzej. Nic dziwnego, że wśród tych odrzuconych ludzi często budzi się nienawiść do kraju gospodarzy i szerzą się idee radykalne i terrorystyczne.

Wreszcie bardzo źle przyjmowana jest w innych kulturach nadmierna skłonność paternalistycznego pouczenia, idąca w parze ze źle ukrytym poczuciem wyższości. W Azji i Afryce, zwłaszcza w krajach islamskich, wciąż nazbyt mocno kojarzy się to z kolonializmem i pouczeniem przez rasę panów. Nawet wtedy, gdy treść merytoryczna przesłania jest słuszna, samo kojarzenie jej z zachodnim paternalizmem może powodować odwrotną, odrzucającą reakcję. Dlatego tak bardzo jest ważne, by jednoznacznie pozytywne wartości – jak prawa człowieka, godność jednostki, system demokratyczny, niezależność sądów, wolność słowa – przedstawiać nie jako wartości zachodnie, ale jako uniwersalne wartości ogólnoludzkie, do których ludzkość dochodzi wspólnie w procesie rozwoju. Istotne jest także, aby państwa tzw. Zachodu najpierw rozprawiły się z własnymi subkulturami szowinizmu, przemocy i nietolerancji, zanim zaczną pouczać innych.

Podsumowanie

Zasadnicza teza artykułu głosi, że największe niebezpieczeństwa konfliktów międzyludzkich i międzygrupowych mogą obecnie powstawać głównie na płaszczyźnie konfliktu kulturowego. Jest on największym źródłem zagrożenia w stosunkach międzynarodowych, gdyż inne tradycyjne źródła konfliktów, jak podboje, walka o ziemię czy rynki zbytu, stały się już całkowicie anachroniczne, nieopłacalne i zastąpione przez racjonalne ustalenia prawne i działalności ekonomiczne. Pozostały natomiast silne napięcia na tle kulturowym i to one mogą prowadzić do ostrych spięć. Ale konflikty kulturowe stanowią również największym źródłem problemów wewnętrznych we współczesnych społeczeństwach, po pierwsze dlatego, że są one coraz bardziej zróżnicowane kulturowo, a po drugie, ponieważ inne główne źródła wewnętrznych konfliktów, jak walka o władzę, ziemię i zasoby, zostały zastąpione przez wypracowane przez wieki racjonalne mechanizmy polityczne i ekonomiczne (gospodarka wolnorynkowa i system demokratyczny). Tu znowu jednak pozostały napięcia na tle kulturowym i, przynajmniej na razie, także i one mają tendencję wzrostową. Dlatego tak ważną sprawą jest kwestia bezpieczeństwa kulturowego.

Jednocześnie autor dowodzi, iż fałszywe, a zarazem bardzo niebezpieczne jest przeciwstawianie kultury Zachodu innym kulturom, w szczególności kulturze islamu. Przede wszystkim kultura ta jest niezwykle wewnętrznie zróżnicowana, są w niej grupy zorientowane na demokrację, pokój, prawa człowieka, tolerancję i postęp, jak też grupy skrajnie nacjonalistyczne, szowinistyczne, kierujące się uprzedzeniami, autorytarne i odrzucające postęp. Stereotypy, często wcześniej już utrwalane w okresie kolonialnym, powodują, że w miastach zachodnich dalej wybuchają bomby islamskich terrorystów, a z kolei przybyszów z tych krajów traktuje się jak pariasów i potencjalnych przestępców.

Jeżeli można mówić o wyłaniających się obecnie wielkich trendach kulturowych, to z jednej strony jest to tworząca się zglobalizowana kultura średniej i wyższej klasy miast – zwłaszcza dużych, modernistyczna, racjonalna, postmaterialna, o potężnej sile oddziaływania i szybkiej dynamice zmian, oraz często pozostająca do niej w opozycji kultura peryferii, nienadążająca za zmianami, przerażona utratą własnej tożsamości i poczucia bezpieczeństwa. W jakimś sensie jest to znowu zderzenie się bogactwa z biedą, ale nie na tle ekonomicznym, jak to bywało przez wieki, ale właśnie kulturowym.

Na szczęście wydaje się, że choć trzeba zachować dużą ostrożność w bliskiej perspektywie czasowej, w dalszej jednak można pozwolić sobie na optymizm. Powoli i stopniowo kształtuje się wspólna wszystkim kultura ogólnoswiatowa, niezależnie od miejsca pochodzenia i stopnia zamożności, obejmująca przede wszystkim dobroć cywilizacyjny, nie tylko technologiczny i medyczny, ale także prawny, a przede wszystkim poczucie ludzkiej wspólnoty. Zgodnie z zasadą uniwersalizmu kulturowego wszystkie kultury mają wspólne dążenie do zapobiegania przemocy i udzielania niezbędnej pomocy w obrębie swojej grupy. Jednak w trakcie dziejów ludzkości widać, że stopniowo to poczucie własnej grupy odniesienia jest coraz bardziej rozszerzane, aż do objęcia nim całej ludzkości. Nieprzypadkowo pręcej dochodzi do tego wśród ludzi wykształconych, zamieszkujących raczej miasta, silniej włączonych w procesy globalizacji, częściej spotykających przedstawicieli innych kultur.

Wspomniane różnice pomiędzy kulturą aspirującą a kulturami peryferii nie są trwałym ukształtowaniem się jakiś odrębnych plemion, ale wyrazem tego, że jedne grupy, z racji wykształcenia i kontaktów, szybciej przyswajają sobie nieuchronne cywilizacyjne postępy, dostosowując się do nich, a jednocześnie szybciej uzyskują globalną perspektywę intelektualną i moralną. Różnice te jednak zanikną, gdy – zanikną peryferia, to znaczy miejsca, do których zdobycze cywilizacji docierają z większą trudnością, budząc nieufność i brak zrozumienia. To jednak powoli ale konsekwentnie następuje wraz ze wzrostem dostępu do Internetu, masowej komunikacji i edukacji. Ucząc studentów na głębokiej prowincji w Kamerunie, państwie afrykańskim do niedawna bardzo zacofanym, bardzo skrzywdzonym i wyeksploatowanym przez kolonializm, zauważyłem że ubodzy studenci mieli znacznie więcej laptopów i tabletów i chętniej łączyli się z Internetem niż moi studenci w Polsce. Dlatego można mieć nie tylko nadzieję, ale i pewność, w aspekcie korzystnym dla bezpieczeństwa, tj. w zakresie praw jednostki, sprawiedliwego systemu prawnego oraz świadomości wspólnoty ludzkiej, że z czasem powstanie unifikacja kulturowa, co w artykule nazwałem optymalną konwergencją i kroswergencją. Wtedy zaś będzie się można cieszyć różnorodnością kulturową w zakresie języków, obyczajów, dorobku sztuki, kuchni, ceremonii, świąt i różnego spojrzenia na świat, co jest również bardzo ważne z punktu widzenia optymalnej i stymulującej dywersyfikacji kulturowej. To jest właśnie uzasadniony optymizm w odległej skali czasowej. W skali najbliższych lat konflikty wciąż jeszcze mogą jednak narastać i czasami nawet eksplodować. Jak pisał Zygmunt Krasiński: „nim słońce wejdzie, rosa wyżre oczy!”. Na początku XX wieku wszystko wskazywało na świetlaną przyszłość Europy i nikt się nie spodziewał, że zwykła ludzka głupota (napędzana właśnie stereotypami, uprzedzeniami i szowinizmem) doprowadzi do straszliwych katastrof światowych wojen. Procesy cywilizacyjne i historyczne, w odróżnieniu od przyrodniczych, nie są ściśle zdeterminowane, można je

przyspieszyć, ale można też i bardzo opóźnić, ze szkodą dla wszystkich. Dlatego tak ważna jest współcześnie troska o kulturowe bezpieczeństwo i ogromna rola psychologii międzykulturowej.

Psychologiczne aspekty bezpieczeństwa kulturowego *Streszczenie*

Zasadnicza teza artykułu głosi, że największe niebezpieczeństwa konfliktów międzyludzkich i międzygrupowych mogą obecnie powstawać głównie na płaszczyźnie konfliktu kulturowego. Sprzyja temu proces globalizacji, gdyż narasta opór kultur słabszych i konserwatywnych (zwanym przez autora peryferyjnymi) w stosunku do ulegających błyskawicznym przemianom kultur progresywnych (zwanym przez autor aspirującymi). Autor dowodzi, iż fałszywe, a zarazem bardzo niebezpieczne jest przeciwstawianie kultury Zachodu innym kulturom (w szczególności islamu), bazujące na stereotypach powstałych jeszcze w okresie kolonialnym, co powoduje, z jednej strony, zagrożenie ze strony terrorystów, a z drugiej uprzedzenia do ludności arabskiej, zwłaszcza imigrantów i uchodźców. Powoli i stopniowo kształtuje się wspólna wszystkim kultura ogólnoswiatowa, obejmująca przede wszystkim dorobek cywilizacyjny, nie tylko technologiczny i medyczny, ale także prawny, a przede wszystkim poczucie ludzkiej wspólnoty. Zgodnie z zasadą uniwersalizmu kulturowego wszystkie kultury cechuje wspólne dążenie do zapobiegania przemocy i udzielania niezbędnej pomocy w obrębie swojej grupy. Jednak w trakcie dziejów ludzkości widać, że stopniowo owo poczucie własnej grupy odniesienia jest coraz bardziej rozszerzane, stopniowo obejmując całą ludzkość.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo kulturowe, konflikt kulturowy, globalizacja, konwergencja kulturowa, dywergencja kulturowa, kroswergencja

Psychological aspects of cultural security *Abstract*

The thesis underlying this paper is that the greatest dangers of interpersonal and intergroup conflicts can now arise mainly on the level of cultural conflict. This is facilitated by globalisation, as the resistance of the weaker and conservative cultures – which the author refers to as ‘peripheral’ – is growing in relation to progressive transformations – which the author calls ‘aspirants’ that undergo rapid changes. It is argued that it is false and dangerous to oppose Western culture to other cultures (in particular Islam), which is based on stereotypes that arose during the colonial period. This, on the one hand, poses a threat from terrorists and, on the other hand, paves the way for prejudices against the Arab population, especially immigrants, and refugees. One can notice a gradual development of a universal culture which includes primarily civilizational achievements, alongside those technological, medical and legal, and above all those that operate within the entire human community. According to the principle of cultural universalism, all cultures have a common desire to prevent violence and provide the necessary help within their group. However, looking at the history of the human kind, it is possible to discern that the sense of one’s own reference group is increasingly expanded to gradually embrace the entire humanity.

Key words: cultural security, cultural conflict, globalization, cultural convergence, cultural divergence, crossvergence

Психологические аспекты культурной безопасности *Резюме*

Главным тезисом данной статьи является утверждение, что наибольшую опасность возникновения конфликтов на межличностных и межгосударственных уровнях представляют конфликты, возникающие на почве столкновения разных культурных ценностей. Этому способствует процесс глобализации, который часто вызывает конфликт между слабыми или консервативными культурами (называемыми автором периферийными) и быстро изменяющимися прогрессивными культурами (называемыми автором претендующими). Автор доказывает, что ложным и довольно опасными является противопоставление культуры Запада и культур других цивилизаций (в частности ислама), базирующимся на стереотипах, возникших еще в колониальный период. Такой подход несет угрозы со стороны террористов и вызывает предубеждения среди арабов, в частности иммигрантов и беженцев. Медленно и постепенно формируется всеобщая, глобальная культура, охватывающая достижения цивилизации (не только технологические и медицинские, но и правовые), а также вырабатывается чувство человеческой общности. Согласно принципу культурного универсализма, все культуры имеют общее стремление предотвращать насилие и оказывать необходимую помощь своей группе. Однако, история человечества показывает, что постепенно, чувство принадлежности к данной группе расширяется и со временем охватывает все человечество.

Ключевые слова: культурная безопасность, культурный конфликт, глобализация, культурная конвергенция, культурная дивергенция



Andrzej Marjański

dr, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Rola zasobów ludzkich w implementacji kultury bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego

Wprowadzenie

Świadomość nieprzewidywalności i wysoka dynamika rozwoju współczesnych zagrożeń dla bezpieczeństwa sprawia, że obowiązkiem demokratycznego państwa jest posiadanie systemu, który jest im w stanie przeciwdziałać i skutecznie reagować w przypadku ich wystąpienia. Zapewnienie bezpieczeństwa uznawane jest za podstawę dobrze funkcjonującego społeczeństwa¹. W Polsce przygotowanym do sprawnego reagowania i działania prowadzącego do równowagi funkcjonowania w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej jest system zarządzania kryzysowego². Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego ma na celu obniżenie ryzyka związanego z możliwością wystąpienia zagrożeń oraz stworzenie konstrukcji do działań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa ludności, ochrony infrastruktury krytycznej i środowiska naturalnego oraz zapewnienia ich niezakłóconego funkcjonowania³. Kluczowym elementem systemu są zasoby

¹ S. Choenni, E. Leertouwer, *Public Safety Mashups to Support Policy Makers*, [w:] *Electronic Government and the Information Systems Perspective*, eds. K.N. Andersen, E. Francesconi, Å. Grönlund, T.M. van Engers, Springer, Berlin–Heidelberg 2010, s. 234.

² G. Sobolewski, *Pożądanee kierunki zmian i rozwoju systemu zarządzania kryzysowego RP*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe. Wybrane wyniki badań naukowych i prac rozwojowych*, red. D. Wróblewski, CNOP-PIB, Józefów 2015, s. 153.

³ K. Sienkiewicz-Małyjurek, B. Kożuch, *System zarządzania bezpieczeństwem publicznym w ujęciu teorii złożoności. Opracowanie modelowe*, „Organizacja i Zarządzanie Strategiczne” 2015, t. 37, nr 1, s. 33–43.

ludzkie, od których w dużej mierze zależy poziom funkcjonowania systemu i jego efektywność.

W osiągnięciu wysokiego poziomu sprawności systemu zarządzania kryzysowego ważne są zarówno działania w zakresie wyposażenia, działań technicznych i organizacyjnych, jak również uwzględnienie znaczącej roli zasobów ludzkich i ich doboru, prowadzenia szkoleń, podnoszenia kwalifikacji oraz wdrożenia procesów motywacji do bezpiecznego działania. Wydaje się, że konieczność podejmowania działań w tym zakresie jeszcze jest niedoceniana w systemie zarządzania kryzysowego. Zbyt mało zwraca się uwagę na kształtowanie postaw wobec ryzyka, kształtowanie postaw zgodnych z zasadami bezpiecznego prowadzenia działań ratowniczych oraz dostrzeżenie negatywnych aspektów zachowań niebezpiecznych.

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego wskazują na potrzebę permanentnego inwestowania w rozwój zasobów ludzkich oraz umiejętność ich dostosowywania do zmieniających się warunków funkcjonowania. Wydaje się, że istotnym problemem dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju systemu zarządzania kryzysowego jest poznanie i wykorzystanie mechanizmów pozwalających na wyzwolenie wśród osób uczestniczących w działaniach systemu tych sił i zdolności, które w znaczący sposób umożliwiają wzrost efektywności działania systemu, jak i poprawę pozycji ludzi w nim uczestniczących⁴.

Jednym z takich czynników jest kultura bezpieczeństwa. We wszystkich obszarach, gdzie jest implementowana, uważana jest za istotny czynnik wpływający na osiągnięcie wysokiego poziomu bezpiecznego działania poszczególnych podmiotów, jak i systemów bezpieczeństwa. Konieczność implementacji kultury bezpieczeństwa odnosi się również do obszaru zarządzania kryzysowego, będącego jednym z kluczowych zadań państwa, którego celem jest zapewnienie bezpieczeństwa swoim obywatelom poprzez udzielenie im pomocy w czasie wystąpienia sytuacji kryzysowej. Implementacja i rozwój kultury bezpieczeństwa powinny stanowić kluczowy element w procesie zarządzania zasobami ludzkimi uczestniczącymi w systemie zarządzania kryzysowego. Wydaje się, że ta problematyka pozostaje wciąż niedoceniana i niezbędne jest podejmowanie tych zagadnień zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i w perspektywie badań empirycznych.

Celem artykułu jest odniesienie się do roli kultury bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego oraz zwrócenie uwagi na istotną rolę zasobów ludzkich w jej implementacji, a także na konieczność podejmowania działań mających na celu kształtowanie pożądanej kultury bezpieczeństwa.

Specyfika systemu zarządzania kryzysowego

Zapewnienie bezpieczeństwa stanowi największa wartość dla każdego człowieka, rodziny, społeczności lokalnej, społeczeństwa oraz narodu. Społeczeństwo, jak i poszczególni obywatele chcą być bezpieczni, toteż coraz częściej domagają się coraz rozleglejszej ochrony, wykraczającej poza granice niezbędne do przeżycia. Zrozumienie

⁴ Z. Ścibiorek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2012, s. 17, 28–29.

istoty bezpieczeństwa jest ściśle powiązane z istotą i cechami występujących zagrożeń. Można uznać, że występuje pomiędzy nimi koherencja powodująca, że charakter i skala zagrożeń ma wpływ na stan bezpieczeństwa podmiotów – człowieka, grupy społecznej, narodu, państwa itd. Natomiast potrzeby w tym zakresie implikują sposoby i metody podejmowania działań w celu zapewnienia bezpieczeństwa i niesienia pomocy w przypadku wystąpienia zagrożenia⁵.

Postęp cywilizacyjny oraz szybki rozwój nauki i techniki powoduje ciągłe wprowadzanie zmian w wielu obszarach życia społecznego i gospodarczego, skutkujących pojawianiem się nowych zagrożeń dla życia i zdrowia ludzi, mienia oraz środowiska naturalnego⁶. We współczesnej cywilizacji widoczna jest potrzeba poszukiwania występujących zagrożeń, ich fragmentyzacji oraz kompleksowego minimalizowania występujących ryzyk⁷.

W literaturze przedmiotu zgodnie wskazuje się, że w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej współwystępują trzy elementy: presja czasu, zagrożenie i zaskoczenie. W każdym przypadku następuje nasilenie negatywnych zjawisk i procesów, które prowadzą do wystąpienia niebezpiecznych stanów⁸. Dlatego też problematyka bezpieczeństwa z punktu widzenia sytuacji kryzysowych stanowi jedno z najistotniejszych zadań państwa w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego.

Spełnienie tego wymogu obliguje demokratyczne państwo do stworzenia systemu zdolnego przeciwdziałać występowaniu zagrożeń i podejmować działania w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. Misją zarządzania kryzysowego jest zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa swoim obywatelom⁹. Zarządzanie kryzysowe jest zadaniem organów administracji publicznej i stanowi element kierowania bezpieczeństwem narodowym. Jego istota polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu się do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, a także, w przypadku ich wystąpienia, do reagowania, usuwania ich skutków oraz odtwarzania zniszczonych zasobów i infrastruktury krytycznej¹⁰.

Zarządzanie kryzysowe stanowi szczególną formę zarządzania w systemie bezpieczeństwa narodowego i jest jednym z kluczowych jego elementów. System zarządzania kryzysowego składa się z podsystemu kierowania i podsystemu wykonawczego. Podsystem kierowania tworzą organy administracji publicznej, a podsystem wykonawczy składa się z wielu podmiotów ratowniczych podejmujących działania w przypadku wystąpienia zagrożenia i powstania sytuacji kryzysowej. O jego złożoności świadczy

⁵ A. Misiuk, *Rozważania o bezpieczeństwie*, [w:] *Nauka o bezpieczeństwie. Istota, przedmiot badań i kierunki rozwoju*, red. L. Grochowski, A. Lentkiewicz, A. Misiuk, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno, 2011, s. 20.

⁶ T. Drzymała, S. Krawczyńska, J. Gałąj, *Badanie wpływu różnych czynników na czas dojazdu samochodów ratowniczo-gaśniczych z siedziby jednostki PSP na miejsce akcji*, „Logistyka” 2014, nr 4, s. 230–237.

⁷ J. Konieczny, A. Wawrzynowicz, E. Patalas, *Ratownictwo w systemie bezpieczeństwa publicznego – wybór źródeł*, Garmond, Poznań 2003, s. 7.

⁸ S. Frankiewicz, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *System zarządzania kryzysowego w Polsce. Wybrane aspekty*, red. J. Piwowarski, Naukowo-Wydawniczy Instytut Badań Bezpieczeństwa i Obronności WSBPI „Apeiron” w Krakowie, Katowice 2018, s.11.

⁹ J. Gołębiewski, *Zarządzanie kryzysowe na szczeblu samorządowym. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2015, s. 71.

¹⁰ Ustawa z dn. 26.07.2007 o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007, Nr 89, poz. 590, z późn. zm.

wieloaspektowość zadań oraz różnorodność powiązań funkcjonalno-strukturalnych zachodzących pomiędzy podmiotami go tworzącymi¹¹. Specyficzną cechą działania systemu, wynikającą z różnorodności zagrożeń, jest fakt, iż do rozwiązania powstałej sytuacji kryzysowej zawsze niezbędne jest współdziałanie wielu służb i podmiotów uczestniczących w zarządzaniu kryzysowym oraz ścisła współpraca na poziomie lokalnym¹². Szczególną rolę spełniają organa zarządzania kryzysowego w zakresie koordynacji działań wszystkich zaangażowanych podmiotów, a w razie potrzeby – ich technicznego i kompetencyjnego wsparcia¹³.

System zarządzania kryzysowego jest scentralizowanym i spójnym systemem powiązanych ze strukturami administracji publicznej oraz strukturami wielu systemów operacyjnych, pozwalającymi na skuteczne reagowanie w przypadku wystąpienia zagrożeń. W funkcjonowaniu systemu zarządzania kryzysowego konieczne jest elastyczne wykorzystywanie zasobów materialnych, ale także i ludzkich, aby reagować na powstające zagrożenia, jak również zaspokoić społeczne oczekiwania w zakresie zapewnienia optymalnego systemu bezpieczeństwa¹⁴.

Na specyfikę systemu zarządzania kryzysowego wpływa niewątpliwie udział mnogich organizacji pozarządowych, które w wielu przypadkach stanowią kluczowy element podsystemu wykonawczego. W działalności ratowniczej Ochotnicze Straże Pożarne są najbardziej liczne, zrzeszając ponad 700 tys. druhen i druhów. Aktywnie uczestniczą w działaniach ratowniczo-gaśniczych, np. w roku 2017 uczestniczyło w nich 1733 tys. strażaków-ochotników. Jest to ilość porównywalna w udziałem strażaków PSP, których w działaniach ratowniczych brało udział 1848 tys.¹⁵

Równie ważną rolę spełniają inne społeczne organizacje ratownicze: Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe i Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe. Natomiast inne organizacje pozarządowe, takie jak Polski Czerwony Krzyż, Związek Strzelecki Strzelec OSW oraz Związki Harcerskie, spełniają istotną rolę w zapobieganiu powstawaniu sytuacji kryzysowych poprzez prowadzone działania prewencyjne i edukacyjne¹⁶. Ochotnicze organizacje pozarządowe nie stanowią elementu struktury państwa, ale opierają się na idei samorządności społecznej i stanowią ważny element organizacji życia społecznego¹⁷.

W sytuacjach kryzysowych następuje weryfikacja działalności administracji publicznej z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony ludności, jak i możliwość zbadania zależności zachodzących pomiędzy beneficjentami systemu zarządzania kryzysowego, którymi są jednostki, społeczności lokalne i całe społeczeństwo, a aparatem administracji państwowej i samorządowej oraz podmiotami

¹¹ G. Sobolewski, *op. cit.*, s. 158.

¹² T. Drzymała, S. Krawczyńska, J. Gałąj, *op. cit.*, s. 230–237.

¹³ W. Skomra, *Zarządzanie kryzysowe*, Presscom, Wrocław 2016, s. 39–40.

¹⁴ G. Sobolewski, *op. cit.*, s. 155.

¹⁵ „Biuletyn Informacyjny Państwowej Straży Pożarnej za rok 2017”, Komenda Główna PSP, Warszawa 2018, s. 43.

¹⁶ A. Chodyński, *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 41–55.

¹⁷ M. Biniak-Pieróg, Z. Zamiar, *Organizacja systemów ratownictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego, Wrocław 2013, s. 159.

pozarządowymi i gospodarczymi¹⁸. W tym celu państwo tworzy system zarządzania kryzysowego, w skład którego wchodzi wiele współdziałających ze sobą podmiotów. W systemie zarządzania kryzysowego wiele uwagi poświęca się na aspekty techniczne widoczne w pozyskiwaniu nowego sprzętu i wyposażenia oraz innych działań o charakterze technicznym, a także tworzenia i stosowania procedur zarządzania¹⁹.

Obok tych działań kluczowe znaczenie ma „czynnik ludzki” – pozyskanie i dobór zasobów ludzkich, podnoszenie kwalifikacji ratowniczych oraz motywowanie do bezpiecznego działania. Wdrażanie kultury bezpieczeństwa wymaga silnego zaangażowania się zespołów ludzkich. Obserwacja funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w Polsce wskazuje, że rozwój systemu jest skoncentrowany na zwiększaniu zasobów służb ratowniczych i doskonaleniu organizacyjnymu poprzez nowe rozwiązania prawne. Widoczne jest to zarówno w działaniach planistycznych, jak i w analizach z realizacji działania systemu²⁰. Brakuje jednak odniesienia do kwestii rozwoju zasobów ludzkich oraz tworzenia pożądanego kultury bezpieczeństwa.

Istota i znaczenie kultury bezpieczeństwa

Kultura bezpieczeństwa jest coraz powszechniej identyfikowaną koncepcją zarówno w obszarze bezpieczeństwa, jak również w działalności gospodarczej. Najwcześniejszą publikacją z tego zakresu był artykuł V. Keenan, W. Kerr i W. Sherman opublikowany w roku 1951²¹. Termin ten stał się powszechniejszy po katastrofie nuklearnej, która miała miejsce w Czarnobylu w roku 1986. Od tego czasu koncepcja ta została przyjęta przez wiele branż w celu poprawy bezpieczeństwa, szczególnie w organizacjach o wysokiej niezawodności (*high-reliability organisations – HROs*)²². W dyskursie naukowym, pomimo szeregu publikacji i badań odnoszących się do kultury bezpieczeństwa, nie dopracowano się jednej uniwersalnej definicji lub też rozwiązania modelowego²³. Konieczne staje się podejmowanie prób określenia tego pojęcia uwzględniających również kwestie związane z obszarem stosowania. Wydaje się, że w każdym przypadku kluczową cechą kultury bezpieczeństwa jest zapewnienie zdolności organizacji do rozumienia zasad bezpiecznego działania, poznawania istniejących zagrożeń oraz tworzenia sposobów ich unikania i działania w sposób bezpieczny.

¹⁸ M. Magiera, *O potrzebie badań kultury bezpieczeństwa z perspektywy sytuacji kryzysowej*, „Przegląd Strategiczny” 2013, nr 1, s. 53–64.

¹⁹ H.P. Berg, Ch. Kopisch, *Safety Culture and Its Influence on Safety*, „Journal of KONBiN” 2012, Vol. 3, No. 23, s. 17–28.

²⁰ *Sprawozdanie z realizacji programu ratownictwa i ochrony ludności na lata 2014–2020 w roku 2016*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2017.

²¹ V. Keenan, W. Kerr, W. Sherman, *Psychological Climate and Accidents in an Automotive Plant*, „Journal of Applied Psychology” 1951, Vol. 35, No. 2, s. 108–111.

²² M. Halligan, A. Zecevic, *Safety Culture in Healthcare: A Review of Concepts, Dimensions, Measures and Progress*, „BMJ Qual Saf” 2011, Vol. 20, s. 338–343.

²³ F.W. Guldenmund, *The Nature of Safety CVulture: A Review of Theory and Research*, „Safety Science” 2000, Vol. 34, s. 215–257.

Codziennemu funkcjonowaniu tworzonych przez człowieka zbiorowości społecznych, obejmujących zarówno rodziny, społeczności lokalne, jak i grupy zawodowe, stale towarzyszy tworzenie i rozwój kultury. Fenomen kultury obejmuje całość materialnych i niematerialnych elementów składających się na utrwalony dorobek człowieka. W zarządzaniu organizacjami pojęcie „kultury organizacyjnej” jest używane do opisanie wspólnych wartości, które wpływają na postawy i zachowania jej członków. Kultura bezpieczeństwa stanowi sub-aspekt kultury organizacyjnej, który ma wpływać na postawy i zachowania członków organizacji w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa organizacji²⁴.

Kultura bezpieczeństwa stanowi zatem jeden z szeroko odczytywanych obszarów kultury²⁵ i rozwija się na jej płaszczyźnie. Jako taka towarzyszy człowiekowi od zarania cywilizacji, ponieważ zapewnienie bezpieczeństwa stanowi warunek konieczny dla zapewnienia przetrwania gatunku ludzkiego oraz rozwoju innych płaszczyzn ludzkiej kultury. Problematyka kultury bezpieczeństwa ma wymiar transdyscyplinarny, obejmujący szereg nauk: socjologię, psychologię, szeroko rozumiane nauki przyrodnicze, ale także nauki o bezpieczeństwie i nauki o zarządzaniu²⁶.

Chociaż kultura bezpieczeństwa uznawana jest za ważne pojęcie, od wielu lat podejmowane w dyskusjach naukowych i badaniach w tym zakresie, to nie osiągnięto dotąd konsensusu w zakresie treści i konsekwencji, jakie wnosi ona do funkcjonowania organizacji²⁷. W wielu opracowaniach pod tym pojęciem rozumie się zbiór wartości indywidualnych i grupowych, postaw, kompetencji i wzorców zachowań, które determinują zaangażowanie w zapewnienie bezpieczeństwa organizacji. Podmioty z pozytywną kulturą bezpieczeństwa charakteryzują się komunikacją opartą na wzajemnym zaufaniu i wspólnym postrzeganiu znaczenia konieczności zapewnienia bezpieczeństwa²⁸.

Marian Cieślarczyk formułuje kulturę bezpieczeństwa jako „wzór podstawowych założeń, wartości, norm, reguł, symboli i przekonań, wpływających na sposób postrzegania wyzwań, szans i (lub) zagrożeń, a także sposób odczuwania bezpieczeństwa i myślenia o nim oraz związany z tym sposób zachowania i działania (współdziałania) podmiotów, w różny sposób przez te podmioty »wyuczonych« i wyartykułowanych w procesach szeroko rozumianej edukacji, w tym również w naturalnych procesach wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji oraz w innych procesach organizacyjnych, a także w procesie umacniania szeroko (nie tylko militarnie) rozumianej obronności, służących w miarę harmonijnemu rozwojowi tych podmiotów i osiągnięciu przez nie najszerzej rozumianego bezpieczeństwa, z pożytkiem dla siebie, ale i otoczenia”²⁹.

²⁴ M.D. Cooper, *Towards a Model of Safety Culture*, „Safety Science” 2000, Vol. 36, Issue 2, s. 111–136.

²⁵ J. Piwowski, *Trzy filary kultury bezpieczeństwa*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2015, nr 20, s. 9–21.

²⁶ Š. Kočan, J. Piwowski, M. Sokołowski, *Funkcjonalność administracji według koncepcji Henri’ego Fayloa. Drugi filar kultury bezpieczeństwa*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2012, nr 11 s. 8–13.

²⁷ F.W. Guldenmund, *op. cit.*, s. 215–257.

²⁸ M. Halligan, A. Zecevic, *op. cit.*, s. 338–343.

²⁹ M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 210.

Natomiast Juliusz Piwowarski proponuje przyjęcie następującego określenia: „Kultura bezpieczeństwa to ogół materialnych i pozamaterialnych elementów utrwalonego dorobku człowieka, służących kultywowaniu, odzyskiwaniu (gdy utracono) i podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa określonych podmiotów. Można rozpatrywać ją w wymiarze indywidualnym – mentalno-duchowym, wymiarze społecznym oraz wymiarze fizycznym (materialnym)”³⁰.

Zgodnie z koncepcją Cieślarczyka kultura bezpieczeństwa przejawia się w trzech następujących wymiarach:

- pierwszy wymiar – składają się nań określone idee, wartości i duchowość człowieka;
- drugi wymiar – odnosi się do oddziaływań społecznych organizacji i systemów prawa;
- trzeci wymiar – obejmuje materialne aspekty egzystencji ludzkiej³¹.

Kulturę bezpieczeństwa należy postrzegać również jako jeden z aspektów kultury organizacyjnej, który ukazuje zarówno wartość bezpieczeństwa, jak i stopień zaangażowania zasobów ludzkich w tworzenie bezpieczeństwa w na poziomie organizacji. Powszechnie uznaje się, że kultura organizacyjna, jakkolwiek była by definiowana, ma kluczowe znaczenie dla sukcesu lub porażki organizacji. Jednak jej kluczową funkcją jest przyczynianie się do sukcesu organizacji³².

Jednak kultura bezpieczeństwa odnosi się nie tylko do organizacji, ale także do społeczeństwa, grup ludzkich i pojedynczych osób. Można wyróżnić pożądaną lub niepożądaną kulturę bezpieczeństwa. Stopień, w jakim jest ona pożądana, można określić na podstawie możliwości generowania decyzji, postaw i zachowań zasobów ludzkich oraz osiągnięć organizacyjnych, technicznych, szkoleniowych i motywacyjnych³³. Ma to szczególne znaczenie w obszarze zarządzania kryzysowego.

Odnosząc się do roli kultury bezpieczeństwa w zarządzaniu kryzysowym, należy zauważyć, że wystąpienie każdej sytuacji kryzysowej może być postrzegane jako studium przypadku kompleksowego minimalizowania ryzyk i daje możliwość zastanowienia się, w jaki sposób można wpływać na jej przebieg³⁴. W tym aspekcie kultura bezpieczeństwa odnosi się do sposobu „postrzegania wyznań, szans i zagrożeń, sposobu myślenia o bezpieczeństwie oraz sposobu odczuwania jego braku, a także sposobu zapewnienia bezpieczeństwa”³⁵. W kontekście systemu zarządzania kryzysowego kultura bezpieczeństwa staje się zbiorem przekonań podzielanych przez uczestników systemu, a odnoszących się do lokalnej polityki bezpieczeństwa w zakresie zarządzania kryzysowego, jak również do zakresu zapobiegania, przygotowania i odbudowy. Takie ujęcie pozwala na uchwycenie roli kultury bezpieczeństwa

³⁰ J. Piwowarski, *op. cit.*, s. 9–21.

³¹ Ś. Kočan, J. Piwowarski, M. Sokołowski, *op. cit.*, s. 8–13.

³² A.I. Glendon, N.A. Stanton, *Perspectives on Safety Culture*, „Safety Sciences” 2000, Vol. 34, Issues 1–3, s. 193–214.

³³ Z. Żurkowski, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 323–330.

³⁴ M. Magiera, *op. cit.*, s. 53–64.

³⁵ M. Cieślarczyk, *Tożsamość służb reagowania kryzysowego w świetle socjologicznego modelu kultury bezpieczeństwa*, [w:] *Tożsamość społeczna grup dyspozycyjnych*, red. J. Maciejewski, W. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 44.

w zarządzaniu kryzysowym i znaczenia jej wpływu na zachowania uczestników biorących udział w sytuacji kryzysowej³⁶.

Jan Czaja wskazuje, że na pojęcia bezpieczeństwa i kultury bezpieczeństwa wpływa szereg czynników subiektywnych związanych z różnym postrzeganiem zagrożeń, podobnie jak czynniki obiektywne odnoszące się do realnych zagrożeń. Składają się na nią zarówno elementy kultury świadomościowej i subiektywnej kultury duchowej odnoszącej się do bezpieczeństwa, ale także kultury organizacyjne podmiotów uczestniczących w systemie oraz wielostronnych struktur (subiektywno-obiektywna), wreszcie – kultura materialna związana z techniką, technologiami i infrastrukturą (obiektywna)³⁷.

Pożądana kultura bezpieczeństwa warunkuje sposoby działania, wpływa na skuteczność systemu zarządzania kryzysowego oraz sprzyja holistycznemu podejściu do stałego minimalizowania występujących ryzyk i poprawy przeciwdziałania zagrożeniom. Wpływa zatem na zadowolenie i poczucie bezpieczeństwa zarówno poszczególnych osób, jak i całej społeczności.

Rola zasobów ludzkich w tworzeniu pożądanej kultury bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego

Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego ma ścisły związek z działalnością organizacji, których kluczowym zasobem są biorący udział w działaniu ludzie. To dzięki ich aktywności osiągane są cele systemu. W całym systemie, jak i w poszczególnych podmiotach wchodzących w jego skład, istotne jest prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi³⁸. W kierowaniu ludźmi do czynienia ma się zawsze z indywidualną jednostką, która podjęła uczestnictwo w organizacji i którą należy skłonić do działania na jej rzecz. Istotną rzeczą w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest wykorzystanie potencjału, który człowiek wnosi do organizacji, i ukierunkowanie go na dążenie do identyfikowania z tym, co robi, i jak to czyni.

Ważne jest także, aby stając się członkiem organizacji, jednostka przyjmowała typowe dla niej zasady, normy i systemy wartości³⁹. Do kierujących należy właściwy dobór poszczególnych członków, tworzenie efektywnych zespołów oraz podział zadań i kompetencji. Istotne znaczenie ma również ustalenie zasad współdziałania⁴⁰. Kierownicy powinni wykorzystywać takie narzędzia zarządzania, które pozwolą na zagwarantowanie osiągnięcia efektywności organizacji i wykorzystanie w tym celu kultury bezpieczeństwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być

³⁶ M. Magiera, *op. cit.*, s. 53–64.

³⁷ J. Czaja, *Kulturowe czynniki bezpieczeństwa*, Krakowska Szkoła Wyższa im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2008, s. 222.

³⁸ A. Marjański, A. Chrząszcz, Z. Ciekankowski, *Wykorzystanie motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 11, cz. 2, s. 9–22.

³⁹ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 128–129.

⁴⁰ A. Żebrowski, *Zarządzanie kryzysowe elementem bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2012, s. 24.

oparte na demokratycznych podstawach, współdziałaniu i kulturze organizacyjnej ukierunkowanej na społeczną równowagę, kształtującą pożądane postawy, także te wynikające z założeń kultury bezpieczeństwa⁴¹.

Analizy teoretyczne i wyniki badań empirycznych wskazują, że do podstawowych wyznaczników kultury bezpieczeństwa należy zaliczyć wartości i normy człowieka oraz grup społecznych w odniesieniu do bezpieczeństwa. Przejawiają się one na poziomie wiedzy odnoszącej się do istoty zagrożeń i sytuacji kryzysowych, jak i sposobu myślenia o wyzwaniach, zagrożeniach i szansach. Istotne znaczenie mają również „kwalifikacje” emocjonalne przydatne w sytuacjach kryzysowych, umiejętność sprawnego działania w sytuacjach zagrożeń oraz umiejętność współpracy i współdziałania w sytuacjach zagrożeń⁴².

W systemie zarządzania kryzysowego uczestniczą przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej, służb i podmiotów ratowniczych, a także obywatele. Zrozumiałe zatem, że występuje ich znaczne zróżnicowanie również w zakresie poziomu i cech kultury bezpieczeństwa. Cieślarczyk w oparciu o przeprowadzone badania w ramach projektu „System bezpieczeństwa narodowego RP” wskazuje, że szczególną rolę we wdrażaniu pożądanej kultury bezpieczeństwa należy przypisać przedstawicielom służb ratowniczych: strażakom, ratownikom medycznym i policjantom. Dużo niższym poziomem bezpieczeństwa charakteryzują się przedstawiciele administracji. Natomiast niepojąco niski poziom kultury bezpieczeństwa występuje wśród obywateli⁴³.

Również badania jakościowe przeprowadzone przez autora w roku 2018 w Ochotniczych Strażach Pożarnych z powiatu brzezińskiego w województwie łódzkim wskazują, że istnieje potrzeba podejmowania działań w zakresie rozwoju pożądanej kultury bezpieczeństwa. Z przeprowadzonych wywiadów i obserwacji można wnioskować, że występują kłopoty w relacjach z samorządem gminnym oraz Komendą Powiatową PSP. Wskazywano m.in. na niespójny system alarmowania oraz na kłopoty w komunikacji interpersonalnej pomiędzy strażakami PSP a strażakami OSP. Zwracano uwagę, że zarówno administracja samorządowa, jak i PSP nie uwzględniają faktu, iż strażacy-ochotnicy działają społecznie i trudno im jest uczestniczyć w zebraniach, które odbywają się w godzinach ich pracy zawodowej. W zakresie współpracy z gminnym samorządem terytorialnym, na rzecz którego OSP realizują zadania z zakresu zarządzania kryzysowego, wskazywano niejasne kryteria finansowania i nieuzasadnioną niczym chęć ograniczenia kosztów utrzymania OSP.

Zauważano, że Ochotnicze Straże Pożarne muszą rozwiązywać szereg problemów wewnętrznych związanych np. z pozyskiwaniem nowych członków, gotowych bezinteresownie angażować się w działalność straży, trudnościami w pozyskiwaniu i utrzymaniu sprzętu oraz z pozyskiwaniem środków na działalność statutową niezwiązaną bezpośrednio z ratownictwem. Ponadto muszą także rozwiązywać trudne problemy wynikające z niejasnych reguł współpracy z administracją

⁴¹ J. Wiśniewska-Mikosik, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Przedsiębiorczości Zarządzanie” 2013, t. XIX, z. 9, s. 117–131.

⁴² M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego*, [w:] *Wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania kryzysowego*, red. D. Wróblewski, CNOP-PIB, Józefów 2014, s. 80–84.

⁴³ *Ibidem*, s. 82.

samorządową oraz nadmiernie rozbudowaną biurokracją administracji publicznej. Zwracano również uwagę, że efektem braku kultury bezpieczeństwa jest już obecnie coraz bardziej widoczne zniechęcenie do dalszego działania w OSP, problem w pozyskiwaniu nowych członków oraz zapewnienie gotowości do prowadzenia działań ratowniczych. Społeczna działalność ochotniczych straży powoduje, że są bardzo odporne w czasie prowadzonych działań ratowniczych, ale i bardzo wrażliwie na próby ingerencji w ich życie wewnętrzne, próby ograniczania ich suwerenności oraz poniżania godności osobistej ich członków. Takie działania są, niestety, przykładem negatywnej kultury bezpieczeństwa.

W tworzeniu pożądanej kultury bezpieczeństwa konieczne jest dokonanie identyfikacji jakości, jakiej oczekują obywatele w zakresie zapewnienia im bezpieczeństwa⁴⁴, ale także strażacy i inne osoby będące uczestnikami systemu zarządzania kryzysowego.

Podsumowanie

Problematyka kultury bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego oraz roli zasobów ludzkich w jej implementacji pozostaje na wczesnym etapie rozwoju i nie została jeszcze szeroko zdefiniowana. Na kulturę bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego w znacznym stopniu wpływają zasoby ludzkie. Ich wpływ jest szczególnie widoczny na poziomie lokalnym, gdzie występuje niepokojące zjawisko niskiej kultury bezpieczeństwa zarówno wśród mieszkańców, jak i administracji samorządowej. Od posiadania przez zasoby ludzkie tworzące system zarządzania kryzysowego pożądanej kultury bezpieczeństwa uzależniona jest skuteczność zarządzania kryzysowego, a tym samym ogólny poziom bezpieczeństwa wewnętrznego Polski.

Rolę kreatora pożądanej kultury bezpieczeństwa powinni pełnić przedstawiciele służb ratowniczych, szczególnie Państwowej Straży Pożarnej i Ochotniczych Straży Pożarnych, ponieważ ich członkowie mają najlepszą możliwość oddziaływania i kwalifikacje w jej implementacji. Implementacja pożądanej kultury bezpieczeństwa wymaga podejmowania działań wśród obywateli oraz uczestników systemu zarządzania kryzysowego w następujących obszarach:

- propagowania przekonania, że ochrona życia i zdrowia ludzi oraz ich mienia i środowiska naturalnego ma kluczowe znaczenia dla funkcjonowania jednostek oraz całego społeczeństwa;
- promowanie przekonania, że ochrona tych wartości wymaga adekwatnych do występujących zagrożeń nakładów rzeczowych, organizacyjnych i finansowych;
- kreowania powszechnej odpowiedzialności za bezpieczeństwo i eliminację zagrożeń;
- propagowanie postępowania zgodnego ze standardami bezpieczeństwa i niezwłoczne podejmowanie działań mających na celu eliminację stwierdzonych zagrożeń.

⁴⁴ M. Lisiecki, *Sprawność zarządzania organizacjami publicznymi funkcjonującymi na rzecz bezpieczeństwa obywateli*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 168, s. 162–173.

Wzmacnianie kultury bezpieczeństwa staje się coraz ważniejszym zagadnieniem dla systemu zarządzania kryzysowego. Można to osiągnąć poprzez wykorzystanie struktur, komponentów, systemów i procedur, ale przede wszystkim osób zaangażowanych w silną kulturę bezpieczeństwa. Ignorowanie czynnika ludzkiego w działaniach mających na celu podniesienie poziomu bezpieczeństwa nie doprowadzi do pozytywnych efektów mających swój wyraz w silnej i pożądanej kulturze bezpieczeństwa.

Wydaje się wskazane podejmowanie pogłębionych studiów literaturowych i badań empirycznych oraz promowanie tej problematyki wśród uczestników zarządzania kryzysowego poprzez wymianę doświadczeń i dobrych praktyk.

Rola zasobów ludzkich w implementacji kultury bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego

Streszczenie

Znaczenie kultury bezpieczeństwa zyskuje coraz większe znaczenie w różnych obszarach zarządzania, w tym także zarządzania kryzysowego. Kultura bezpieczeństwa uważana jest za ważny czynnik warunkujący osiągnięcie wysokiego poziomu bezpiecznego funkcjonowania systemu ratowniczego. Pojęcie kultury bezpieczeństwa jest wieloznaczne i nie posiada jednej uniwersalnej definicji czy rozwiązania modelowego. Konieczne staje się podjęcie próby określenia pojęcia kultury bezpieczeństwa w odniesieniu do obszaru zarządzania kryzysowego. Najbardziej istotną cechą kultury bezpieczeństwa w systemie zarządzania kryzysowego jest zdolność do implementacji zasad bezpiecznego działania pomimo istniejących zagrożeń. Wysoki poziom bezpieczeństwa można osiągnąć jedynie w przypadku stosowania sprawdzonych systemów i procedur przy jednoczesnym silnym zaangażowaniu zasobów ludzkich w działaniach na rzecz kultury bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: kultura bezpieczeństwa, zarządzanie kryzysowe, zasoby ludzkie

The role of human resources in the implementation of safety culture in the crisis management system

Abstract

The importance of safety culture is gaining importance in various areas of management, including crisis management. Safety culture is considered an important factor conditioning the achievement of a high level of safe operation of the rescue system. The concept of safety culture is ambiguous and does not have one universal definition, or a model solution. It becomes necessary to make an attempt to define the concept of safety culture in the area of crisis management. The most important feature of safety culture in the crisis management system is the ability to implement the principles of safe operation despite the existing threats. A high level of safety can only be achieved by using tested systems and procedures while strongly involving human resources in safety culture activities.

Key words: safety culture, crisis management, human resources

*Роль человеческих ресурсов в реализации
культуры безопасности в системе кризисного управления*
Резюме

Культура безопасности приобретает все большее значение в различных областях управления, включая кризисное управление. Она рассматривается как важный фактор, обуславливающий достижение высокого уровня безопасного функционирования системы антикризисного управления. Понятие культуры безопасности является многозначным и не имеет одного универсального определения или модельного решения. Необходимо предпринять попытку дать определение понятия культуры безопасности применительно к области кризисного управления. Наиболее существенной чертой культуры безопасности в системе кризисного управления является возможность реализации принципов безопасного функционирования, несмотря на существующие риски. Высокий уровень безопасности может быть достигнут только при использовании проверенных систем и процедур, а также задействовании соответствующих человеческих ресурсов, которым небезразлична культура безопасности.

Ключевые слова: культура безопасности, антикризисное управление, человеческие ресурсы



Marta du Vall

prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Marta Majorek

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Collaborative Knowledge Services a sukces i bezpieczeństwo organizacji

Wprowadzenie

Współcześnie jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed liderami biznesu jest inercja organizacyjna, rozumiana jako pewna bierność, bezwład organizacyjny, tendencja do poruszania się firmy po „linii prostej”. Można wyróżnić trzy rodzaje owej inercji:

inercja przyzwyczajen – polegająca na trzymaniu się sprawdzonych metod i utrwalaniu istniejącego stanu rzeczy, zwłaszcza gdy firmie nie grozi kryzys; inercja intuicji – odnosząca się do sił, które powodują, że firma lub osoby nią kierujące mają trudności z postrzeganiem i rozwiązywaniem problemów; inercja kinetyczna – odnosząca się do poważnych trudności i zahamowań (brak dynamiki), które ograniczają elastyczność organizacji i czynią ją mało podatną na zmiany¹.

Powyższe oznacza, że organizacje stosunkowo wolno reagują na pojawienie się w otoczeniu zagrożeń i możliwości².

¹ J. Penc, *Inercja organizacyjna – organizational inertnrss* [hasło], [w:] *Leksykon biznesu*, <http://www.placet.pl/?mod=Leksykon&act=View&id=605&r=2&tyt=Inercja%20organizacyjna> [dostęp: 22.08.2018].

² Więcej w: K. Krzakiewicz, *Zmiany w organizacji i strukturalna inercja*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, s. 450–460.

Inercja organizacyjna jest ściśle związana z występującym w przedsiębiorstwach, w mniejszym lub większym stopniu, zjawiskiem oporu wobec zmian. Źródłem oporu wobec zmian w przedsiębiorstwie najczęściej należy upatrywać w czynniku ludzkim – postawach pracowników (różnych szczebli), którzy, przyzwyczajeni do utartych reguł, rytmu czy systemu pracy, wykazują niechęć do jakichkolwiek modyfikacji. Zgodnie jednak z wiedzą ekspercką należy dodać, że jest to jedynie jedno z trzech źródeł oporności, pozostałe dwa to czynniki organizacyjne i procesualne³. Wśród źródeł organizacyjnych należy wskazać przede wszystkim: zbyt małą koncentrację na zmianach, sprzeczność interesów poszczególnych jednostek składających się na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, ryzyko związane z zachwianiem pozycji władzy oraz lęk przed zmianą alokacji zasobów firmy⁴. Natomiast na procesualne źródła oporu wobec zmian wpływ ma przede wszystkim niski poziom zaangażowania pracowników w sam proces zmian, a także spychanie ich do roli jedynie biernych obserwatorów, bez możliwości wpływu na kształt wprowadzanych nowych rozwiązań. Drugą niezwykle istotną kwestią są braki komunikacyjne (i edukacyjne w dużej mierze) – brak właściwego przepływu informacji, brak zaangażowania osób o różnorodnej wiedzy i kwalifikacjach⁵. Właśnie ta ostatnia kwestia będzie przedmiotem rozważań autorek.

Chcąc wprowadzić zmiany w firmie lub organizacji, należy zrozumieć motywy działania jej pracowników. Kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych elementów określających organizację – jest to system wzorców myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów⁶. Według *Encyklopedii zarządzania* kultura organizacyjna to normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania. Jest to całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej⁷.

Kultura organizacyjna, będąca następstwem wieloletniego rozwoju organizacji, zasadzająca się na określonej misji, filozofii, przestrzeni fizycznej (obszary wpływów, budynki) oraz psychologicznej (struktura formalna organizacji, kryteria selekcji pracowników, styl zarządzania) jest trwałą wartością każdej organizacji oraz wyznacznikiem jej efektywności i oryginalności. Można wyróżnić cztery sfery jej objawienia: sferę współżycia społecznego – w jej skład wliczamy więzi międzyludzkie (np. wzajemne okazywanie sobie szacunku); sferę informacyjną – obejmuje ona sposoby komunikowania się członków organizacji (w tym język wypowiedzi ustnych oraz pisemnych), a także formy wymiany informacji; sferę warunków materialnych – obejmuje ona wszystkie elementy (m.in. urządzenia), które pozwalają na prawidłowe działanie

³ A. Krakowska, A. Krawczyk, *Sposoby ograniczania oporu wobec zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, red. E. Piwoni-Krzyszowska, T. Małkus, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 33.

⁴ *Ibidem*, s. 34.

⁵ *Ibidem*.

⁶ H. Tomaszewska, *Jaka kultura organizacyjna panuje w Twojej firmie?*, „Analiza IT”, 13.12.2012; <http://analizait.pl/2012/jaka-kultura-organizacyjna-panuje-w-twojej-firmie> [dostęp: 20.08.2018].

⁷ M. Bednarski, S. Wawak, D. Orlińska, *Kultura organizacyjna* [hasło], [w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna [dostęp: 20.08.2018].

organizacji; sferę własnej osobowości – związana jest ona z zaakceptowaniem odrębności jednostek, ich wolności oraz dążenia do samorealizacji⁸.

Guy St. Clair wskazuje⁹, że sukces firmy (lub sukces organizacyjny, jeśli dotyczy sektora pozabiznesowego) opiera się na tym, jak skutecznie ludzie znajdują to, czego potrzebują. Jeśli pracownicy tracą zbyt dużo czasu lub pieniędzy, szukając informacji i wiedzy, marnują zasoby firmy i hamują jej rozwój. Można również na marginesie dodać, iż może to wpływać na frustrację zawodową pracowników. Sukces przychodzi wtedy, gdy ludzie współpracują, kiedy dzielą się tym, co wiedzą, czy jest to wiedza o bieżącym projekcie, czy o codziennych informacjach używanych do rutynowych działań. We wszystkich przypadkach pracownicy muszą mieć dostęp do tego, czego potrzebują, a jeśli dostępu nie mają, muszą wiedzieć, kogo poprosić o pomoc. Co istotne, powinni wiedzieć, kim jest ten „ktoś”, kto może im udzielić poszukiwanej informacji. Takie podejście powinno być nieodłączną częścią współczesnej struktury funkcjonalnej dla firm i organizacji: nikt nie powinien pracować sam, współpraca z innymi jest kluczowa – potrzebujemy innych, ich umiejętności i wiedzy, którą posiadają, a oni potrzebują nas¹⁰. Orientacja na biznes oparty na współpracy stanowi dziś konieczność dla rozwoju konkurencyjnego przedsiębiorstwa w rzeczywistości gospodarki globalnej¹¹. Zdolność do szybkiego reagowania na nowe potrzeby rynku stała się strategicznym filarem innowacji, a zarządzanie wiedzą stanowić powinno dziś nieodzowny element strategicznego zarządzania każdego przedsiębiorstwa. Zasadne wydaje się to tym bardziej, iż opierając się na badaniach i doświadczeniach organizacji publicznych, prywatnych, rządowych, przemysłowych, akademickich czy zawodowych, praktycy twierdzą, że coraz trudniej jest realizować pomysły i projekty. Jedno z badań wykazało, że tylko 56% inicjatyw strategicznych spełnia oryginalne cele i zamiar biznesowy w badanych organizacjach, a także, że 48% projektów, które nie są w wysokim stopniu dostosowane do strategii organizacyjnej, jest udane¹².

Fundamenty *Collaborative Knowledge Service*

Współcześni menedżerowie i liderzy przedsiębiorstw powinni skupiać się na praktycznym podejściu do pracy z kapitałem intelektualnym w całej organizacji. Powinni pamiętać, że korzystanie z zasobów wiedzy firmy nie odbywa się wyłącznie poprzez wyjścia jednostek funkcjonalnych. Jeśli zbyt wiele uwagi poświęca się jednostkom skoncentrowanym na konkretnej informacji (na przykład działom zarządzania dokumentacją lub wyspecjalizowanym bibliotekom badawczym, archiwom

⁸ *Ibidem*.

⁹ G.S. Clair, *Eight Things You Need to Know About Knowledge Services*, SMR International, 13.09.2017; <https://www.smr-knowledge.com/working-together-collaboration-and-knowledge-services> [dostęp: 20.08.2018].

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ M. Muntean, I. Hauer, *Regards About Virtual Knowledge Work*, „Proceedings of the International Conference on Knowledge Management I-KNOW 08”, Graz 2008.

¹² *Pulse of the Profession in-Depth Report: The High Cost of Low Performance*, „Project Management Institute”, February 2014.

korporacyjnym, jednostkom szkoleniowym i szkolącym pracowników, działom informatyki, jednostkom projektowania baz danych lub jednostkom tworzenia stron WWW), to proces ten jest zbyt uciążliwy. Współcześnie należy tworzyć struktury poziome, aby informacje i wiedza firmy oraz strategiczne treści nauczania były dostępne, kiedy są potrzebne¹³.

Wiedza jest nie tylko jednym z głównych zasobów przedsiębiorstwa, ale stanowi również podstawę jego bezpieczeństwa i sukcesu. Jest nieodzowna przy określaniu strategicznych elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak: misja, wizja, cele, plany i strategie przedsiębiorstwa¹⁴. *Encyklopedia PWN* podaje definicję wiedzy jako „zasób wiadomości z jakiejś dziedziny”¹⁵, zaś *Słownik języka polskiego* precyzuje definicję wiedzy następująco: „ogół wiadomości zdobyty dzięki uczeniu się, znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś”¹⁶.

W literaturze istnieją cztery poziomy zasobów wiedzy niematerialnej. Wiedza zajmuje miejsce pośrednie między informacją a mądrością. Najniższy poziom to dane, czyli poszczególne znaki, fakty, liczby, pewne szczegóły dotyczące danego wydarzenia. Dane stają się informacją, kiedy są odpowiednio wyselekcjonowane, porównane, przetworzone i odpowiednio zinterpretowane i ocenione. Informacja [...] jest strumieniem wiadomości, a rozpowszechniona informacja staje się wiedzą, która może być następnie dobrze wykorzystana w organizacji. Aby informacja mogła być przetworzona w wiedzę, musi być aktualna, zrozumiała dla odbiorcy, czytelna, dokładna, łatwa do wykorzystania, związana z teraźniejszością, ukierunkowana na przyszłość i musi pochodzić z pewnego, sprawdzonego źródła. Najwyższy poziom to mądrość [...]”¹⁷.

Jak pisze Marcin Kłak, „[...] definicje wiedzy wskazują, iż jest ona mocno spersonifikowana i ściśle związana z czynnikiem ludzkim. Można więc stwierdzić, iż to ludzie, a nie przedsiębiorstwo, są głównym nośnikiem zasobu wiedzy”¹⁸. Peter F. Drucker, uważany za ojca współczesnych metod zarządzania, pisał: „ludźmi nie należy zarządzać; zadaniem menedżerów jest przewodzenie ludziom, celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika”¹⁹.

Należy zwrócić uwagę, że istnieją już narzędzia do kooperacji i zarządzania wiedzą w miejscu pracy. W tym celu używana jest połączona forma dwóch podejść, które istnieją w zarządzaniu już od dłuższego czasu i obecnie zyskują na popularności, mowa tu o *Knowledge Management* (KM) i *Knowledge Service* (KS). Koniecznym jest ich łączenie, ponieważ sam KM czasami wydaje się być zbyt odległy i niezwiązany z tym, jakie działania faktycznie podejmowane są w miejscu pracy, gdyż wiele osób nie rozumie prawidłowo pojęcia „zarządzanie wiedzą”.

¹³ G.S. Clair, *op. cit.*

¹⁴ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 14.

¹⁵ *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1982, s. 849.

¹⁶ *Słownik języka polskiego*, t. 3: R–Ż, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981, s. 700.

¹⁷ E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 4 (17), s. 47.

¹⁸ M. Kłak, *op. cit.*, s. 18.

¹⁹ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, przeł. A. i L. Śliwa, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 30–31.

Knowledge Service, jako pojedyncza metodologia zarządzania, łączy podstawowe zasady zarządzania wiedzą, zarządzania informacją i strategicznego uczenia się. Połączone ogniwa tworzą wspólną strukturę, która zapewnia wartość dodaną ze współpracy i procesu dzielenia się wiedzą. Innymi słowy, jeśli dzielimy się tym, co wiemy, nie tylko pracujemy lepiej, ale też pracujemy mądrzej, podobnie jak pracownicy i współpracownicy, z którymi współpracujemy. Dzięki KS wszyscy pracownicy uczestniczą w dzieleniu się wiedzą, nie tylko w zwykłych jednostkach skoncentrowanych na wiedzy (zarządzanie badaniami itp.). Wszystkie jednostki funkcjonalne rozwijają, dzielą się i wykorzystują wiedzę, a dzięki KS, jako praktycznej metodologii radzenia sobie z informacjami, wiedzą i uczeniem się, tworzą wysoką wydajność i efektywność w każdej jednostce biznesowej, a wyniki przynoszą korzyści całemu większemu przedsiębiorstwu²⁰.

Knowledge Management (KM) według NASA to nic innego, jak „dostarczanie odpowiedniej wiedzy, właściwym ludziom, o właściwym czasie oraz pomoc w jej tworzeniu, dzieleniu i podejmowaniu decyzji na jej podstawie, w taki sposób, aby osiągnąć mierzalne skutki”²¹. „Zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanym na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania i komunikowania”²².

Tabela 1. Strategiczna macierz wiedzy

		Organizacja	
		wiedza znana	wiedza nieznaną
Konkurencja	wiedza znana	Zasoby wiedzy powszechnie dostępnej	Przewaga konkurentów
	wiedza nieznaną	Przewaga organizacji	Zasoby wiedzy nieodkrytej

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. M. Przybyła, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003, s. 213.

Collaborative Knowledge Management (CKM) to podejście zmierzające do udostępniania kapitału intelektualnego organizacji w przedsiębiorstwie. CKM współcześnie opiera się na środowisku programistycznym, w którym ludzie pracują w trybie on-line i stale wnoszą wkład w zbiorową wiedzę, która jest następnie dostępna dla wszystkich. Kluczową ideą jest motywowanie do uczestnictwa w zbiorowym procesie

²⁰ G.S. Clair, *op. cit.*

²¹ National Aeronautics and Space Administration, APPEL Knowledge Service; <http://km.nasa.gov/whatis/index.html> [dostęp: 30.08.2018].

²² *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perekuda, WN PWN, Warszawa 2005, s. 219.

tworzenia wiedzy poprzez wspieranie różnych środowisk oraz grup pracowniczych do pracy zespołowej oraz gromadzenie wartości tej pracy np. przy użyciu precyzyjnych wyszukiwarek, alertów czy innych powiązanych technologii CKM²³.

Tabela 2. Evolucja systemów zarządzania wiedzą

Główne cele	Główne motywy i problemy	Siły napędowe	Przykłady systemów KM
Rozwój KM w ramach organizacji (lata 60. i 70. XX w.) „know-what”	Podstawy koncepcyjne KM: • oparcie się na zasobach firmy • klasyfikacja wiedzy • organizacyjne modele uczenia się	• wzrost liczby dużych organizacji i przedsiębiorstw • systemy przetwarzania transakcji i automatyzacja produkcji	• systemy eksperckie • systemy oparte na wiedzy w jednostkach naukowych
Konsolidacja KM poza pojedynczą organizacją (lata 80. i wczesne lata 90.) „know-how”	Konkurencyjne ramy strategiczne: • projekty organizacyjne i strategiczne dopasowanie • zdolności strategiczne firmy	• globalizacja • rozwój działalności usługowej i opartej na wiedzy	• operacyjne użycie DSS (Decision Support System) oraz GDSS (Group Decision Support System) • kooperacja wsparta narzędziami komputerowymi • całościowe zarządzanie jakością
Rozbudowa systemów KM w oparciu o nową technologię – Internet (od połowy lat 90. i później) „know-where”	Aplikacje i systemy internetowe: • wzrost zainteresowania zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym • praktyka przemysłowa i rozwój zasad efektywnego zarządzania wiedzą	• aplikacje webowe (WEB 1.0) • przeprojektowanie procesów biznesowych • pojawienie się gospodarki informacyjnej	• wywiad gospodarczy • technologie eksploracji danych i baz danych • system zarządzania przepływem pracy
Transformacja systemów KM w związku z rozwojem WEB 2.0 i koncentracją na współpracy (od późnych lat 90.) „e-collaboration”	Collaborative Knowledge Management: • grupy dyskusyjne • webowe grupy robocze • rozproszona współpraca projektowa • rozproszone, kooperacyjne tworzenie	• platformy webowe (WEB 2.0) • portale i sieci społecznościowe • inteligencja zbiorowa (collective intelligence) • technologie mobilne	• zarządzanie wiedzą oparte o nowe narzędzia komunikacyjne – Internet • wiki, blogi, fora, sieci społecznościowe • inteligentne i mobilne systemy pośredniczące (komunikacja zapośredniczona przez nowe narzędzia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.J. Kim, T.A. Yang, *A New Approach for Collaborative Knowledge Management: A Unified Conceptual Model for Collaborative Knowledge Management*, „Americas Conference on Information Systems” 2010.

²³ T. Gruber, *What is Collaborative Knowledge Management?*, TomGruber.org; <http://tomgruber.org/technology/intraspect.htm> [dostęp: 22.08.2018].

Karaś i Piasecka-Głuszak zaznaczają, że z reguły zasoby wiedzy w organizacji są nieusystematyzowane, a tym samym trudne do zlokalizowania lub wyszukania. Dlatego w przedsiębiorstwach chcących działać w oparciu o wiedzę stosuje się cykliczny proces zarządzania, w którym wyróżnia się następujące fazy: odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie potrzebnej wiedzy²⁴.

Jak pisze Clair, kiedy cel organizacyjny w odniesieniu do informacji, wiedzy i uczenia się jest jasno określony, to poszukiwanie sposobów na rozwijanie, dzielenie się i wykorzystywanie wiedzy lepiej niż robione to było do teraz, staje się prawie naturalne, w związku z czym określenie tego celu jest całkiem proste: organizacja chce, aby proces tworzenia wiedzy / dzielenia się wiedzą / wykorzystywania wiedzy (*Knowledge Development* – KD / *Knowledge Sharing* – KS / *Knowledge Using* – KU) był tak dobry, jak to tylko możliwe²⁵.

Warto przyrzeć się ewolucji systemów zarządzania wiedzą, związanymi z rozwojem gospodarczym oraz pojawianiem się nowych narzędzi.

Możliwości współpracy wynikające z właściwego zarządzania wiedzą

Współcześni liderzy biznesu powinni mieć na uwadze, że prawdziwą siłą organizacji są jej pracownicy. Co istotne, są to wszyscy pracownicy, bez względu na ich doświadczenie i pozycję w firmie. W znakomitej większości posiadają potencjał, by wnieść wkład w strategię, taktykę i możliwości. Ustalenie, w jaki sposób wykorzystać ten zasób w skuteczny, zorganizowany sposób, jest jednym z podstawowych problemów zarządzania, znanym i analizowanym od pokoleń.

Wydaje się, że nie powinno być trudno przejść do kooperacyjnego, opartego na wiedzy sposobu pracy. Na początek należałoby zadać sobie fundamentalne pytania. Czy potrafimy określić, dlaczego w organizacji wiedza nie jest dostępna dla pracowników, którzy jej potrzebują? Czy są inni pracownicy zajmujący się KS – być może w innych działach – którzy doświadczają tego samego rodzaju problemów? Na tym etapie warto określić, co w zakresie KM i KS zostało już zrobione w organizacji. Jeśli podobny problem został rozwiązany w innej jednostce funkcjonalnej organizacji, to być może rozwiązanie to będzie mogło znaleźć zastosowanie również w innych miejscach? Warto przeprowadzić audyt wiedzy / ewaluację – określić, jakie informacje i wiedza są wymagane przez różnych pracowników. Czego potrzebują? Jak z tego korzystają? Jaki jest poziom skuteczności pracowników w pozyskiwaniu potrzebnej wiedzy i informacji?²⁶

Właściwe zarządzanie wiedzą pomaga współpracownikom i organizacjom współpracować poprzez:

- zapewnienie wszystkim członkom organizacji platformy do dzielenia się

²⁴ E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *op. cit.*, s. 51.

²⁵ G.S. Clair, *op. cit.*

²⁶ *Ibidem.*

- pomysłami, zdobywania cennych informacji zwrotnych i bycia częścią rozmowy;
- powiadomienie użytkowników, gdy tylko pojawią się nowe informacje lub zmiany;
- zachęcanie do uczestnictwa w organizacji za pomocą grywalizacji, przy wykorzystaniu takich elementów jak odznaki i nagrody, które uwzględniają wkład poszczególnych pracowników;
- stworzenie łatwej w obsłudze bazy tematów, pomysłów i dokumentów, ułatwiających pracownikom znalezienie informacji potrzebnych do wniesienia wkładu w rozmowę;
- dystrybucje indywidualnej wiedzy w całej organizacji;
- odkrywanie wcześniej niewykorzystanych i wartościowych zasobów wiedzy w organizacji;
- umożliwianie rozmów z ekspertami tematycznymi, które nie zakłócają codziennego toku pracy²⁷.

Tabela 3. Model zarządzania wiedzą w organizacji/ przedsiębiorstwie

STRATEGIA I ZARZĄDZANIE WIEDZĄ				
	SKONCENTROWANIE NA WSPÓŁPRACY	SKONCENTROWANIE NA ZARZĄDZANIU INFORMACJĄ	DORADZTWO I ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	
wejście na rynek ← ← ←	<ul style="list-style-type: none"> • zdobyta wiedza • doświadczenie • storytelling 	<ul style="list-style-type: none"> • eksperci • intranet • zarządzanie treścią • zarządzanie „narzędziami” społecznościowymi 	<ul style="list-style-type: none"> • doradcy i konsultanci • zamówienie odpowiednich badań • zarządzanie projektami • zarządzanie zmianą 	← KNOWLEDGE SERVICE
	metadane, masterdata, architektura informatyczna dla ustrukturyzowanej i nieustrukturyzowanej wiedzy, wiedza jawna i ukryta			← STRUKTURA WIEDZY I ZARZĄDZANIE TREŚCIĄ
	intranet, portale, zarządzanie treścią i dokumentami, bezpieczeństwo, narzędzia analityczne, media społecznościowe, narzędzia taksonomiczne, operacje technologiczne			← PLATFORMA TECHNOLOGICZNA
	INICJATYWA	INICJATYWA	INICJATYWA	INICJATYWA

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych z kursu „A Preview Course on Collaborative Knowledge Services” (Columbia University, MOOC), ukończonego przez autorkę (M. du Vall) w styczniu 2018 r.

Wartościami tworzonymi przez wprowadzenie zarządzania wiedzą wg. Deloitte & Touche są: zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń; zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami; polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty; tworzenie kultury opartej o paradygmat

²⁷ Ch. Smith, *7 Ways Knowledge Management Drives Enterprise Collaboration*, Devada, <http://www.dzonesoftware.com/blog/7-ways-knowledge-management-drives-enterprise-collaboration> [dostęp: 1.09.2018].

wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości; zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczonym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie²⁸.

Collaborative Knowledge Service – studia przypadków

Zarządzanie wiedzą jest współcześnie powszechnie uznaną dyscypliną w ramach nauki o zarządzaniu. Ciągłe jednak koncepcja ta charakteryzuje się dość dużym zróżnicowaniem. Nie ma w niej jednego dominującego podejścia, mówiącego jak zarządzać wiedzą. Nie ma jednego ogólnie uznawanego sposobu rozumienia przedmiotu zarządzania, jakim jest wiedza. Zróżnicowane są także ujęcia istoty zarządzania wiedzą²⁹. Stąd zasadnym wydaje się przyjrzenie wybranym przykładom sprawdzonych systemów, które mogą uchodzić za wzorcowe.

Jednym z takich przykładów jest system stosowany w Narodowej Agencji Astronautyki i Przestrzeni Kosmicznej (NASA)³⁰. Jest to model wywodzący się z doświadczenia w tworzeniu KS. Obejmuje on organizacyjną perspektywę systemu zarządzania wiedzą, który dobrze odpowiada na szybkie zmiany i przyspiesza zdobywanie wiedzy (naukę) w bogatych w dane, złożonych środowiskach projektowych.

Ponad trzydziestoletnie doświadczenie NASA sugeruje, że można uzyskać znaczną poprawę efektywności, jeśli uwaga zostanie skupiona na wychwytywaniu i przepływie wiedzy projektowej pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi organizacji, indywidualnymi pracownikami oraz zespołami projektowymi. Trzeba zauważyć, że w przypadku NASA wiedza obejmuje unikalne wymagania, rozwiązania i wiedzę dzieloną między osoby, zespoły, projekty, programy, dyrekcje misji i centra; często określana jest także jako wiedza skodyfikowana i specjalistyczna (wiedza naukowa, inżynierska, techniczna, biznesowa). Równie ważnym jest, aby nie zapominać, że istnieją i inne znaczące rodzaje wiedzy, które odgrywają wiodącą rolę, na przykład w kontekście społecznym. Chodzi tu, między innymi, o postrzeganie siły organizacji i stosunków w środowiskach interpersonalnych i zespołowych oraz o to, w jaki sposób optymalna równowaga tych cech wpływa na relacje społeczne. Lepsze zrozumienie społecznego kontekstu wiedzy w każdym projekcie może służyć jako podstawa do poprawy priorytetów i bardziej pragmatycznego podejścia do rozwiązywania problemów. Silna motywacja dotycząca zdobywania wiedzy w organizacji, jaką jest NASA, służy w ostatecznym rozrachunku powodzeniu misji kosmicznych. Złożoność podejmowanych przedsięwzięć zmusza do szybkiego reagowania na wszelkie zmiany i ma wpływ na całą organizację, jej wewnętrzne systemy społeczne, techniczne, strategiczne i administracyjne³¹. Jak zostało już zaznaczone,

²⁸ *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, s. 20; <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/rozd2%201.pdf> [dostęp: 21.08.2018].

²⁹ *Ibidem*, s. 12.

³⁰ NASA – amerykańska agencja kosmiczna, której zadaniem jest badanie i planowanie eksploracji przestrzeni kosmicznej. Powstała w 1958 roku NASA podlega bezpośredniemu nadzorowi prezydenta Stanów Zjednoczonych.

³¹ E. Hoffman, J. Boyle, *R.E.A.L. Knowledge at NASA*, Pennsylvania 2015; <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/real-knowledge-nasa.pdf> [dostęp: 1.09.2018].

współcześnie bezpieczeństwo i sukces organizacji zależą od tego, czy wiadomym jest, jak robić nowe rzeczy dobrze i szybko.

Strategiczna perspektywa systemu zarządzania wiedzą jest niezbędna, by określić i zdefiniować cele projektów i ryzyka związane z zasobami wiedzy (lub jej brakiem). W przypadku NASA kluczowe wymogi związane z kapitałem intelektualnym i adekwatne narzędzia opracowywane były latami. Warto zaznaczyć, że wynikały one z przykrych doświadczeń, które znane były szerokiej opinii publicznej (m.in. katastrofa *Challenger* w 1986 roku, porażka misji marsjańskiej w latach 1998–1999, katastrofa *Columbii* w 2003 roku). Prowadzone dochodzenia zmieniły paradygmat Agencji, nakazując skupienie już nie tylko na indywidualnych możliwościach członków zespołu, lecz na zespole jako całości. Opracowano nowe wytyczne w celu zapobiegania błędom operacyjnym, zaostreniu uległo podejście do kwestii bezpieczeństwa załóg, co wymagało włączenia lepszych i szerszych badań naukowych. Dodatkowo po katastrofie *Columbii* w 2003 roku śledztwo ujawniło, że osoby kierujące misją przyjęły błędne założenia co do wytrzymałości materiałów, oraz że procesy przepływu informacji, komunikacji i dynamika kontaktów interpersonalnych w zespole była nieskuteczna. Wiedza wyciągnięta z tych doświadczeń zmusiła NASA do istotnych zmian, m.in. stworzenia multidyscyplinarnego forum wymiany wiedzy oraz wprowadzenia nowych rozwiązań w zarządzaniu i polityce Agencji. W 2011 roku zespół doradców ds. bezpieczeństwa lotniczego NASA (ASAP) w swoim raporcie wskazywał, że Agencja powinna stworzyć bardziej systematyczne podejście służące wychwytywaniu i gromadzeniu jawnego i niejawnego kapitału intelektualnego, i zalecił formalne powołanie Chief Knowledge Officer (CKO), wspierany przez zespół wyznaczonych CKO w każdej dyrekcji, centrum, i przy każdej misji³².

Każdy model zarządzania wiedzą w NASA musi być na tyle elastyczny, aby sprostać różnorodnym wymaganiom i kulturze organizacyjnej charakterystycznej dla każdego centrum, dyrekcji misji itp. Stąd przyjęty w Agencji model należy określić jako federacyjny. CKO NASA można określić jako mediatora i najwyższego eksperta w zakresie zarządzania wiedzą agencyjną, ale nie ma on pełnić roli nadzorca czy bezpośredniego przełożonego dla CKO poszczególnych części funkcjonalnych Agencji. Tym samym udało się zachować równowagę między autonomią i odpowiedzialnością, gdzie centra, dyrekcje misji i biura funkcjonalne mogą swobodnie określać swoje podejście do wiedzy, tak aby najlepiej pasowało ono do ich konkretnych potrzeb; jednocześnie są one odpowiedzialne za dzielenie się wiedzą, tak by przynosiła korzyści całej organizacji. Nowa polityka NASA, tworząc zintegrowany KS, pozwoliła na zarządzanie zasobami wiedzy w taki sposób, który umożliwia Agencji realizację jej zadań: programów, projektów i misji, z największym możliwym prawdopodobieństwem sukcesu³³.

Jednym z imperatywów strategicznych NASA jest korzystanie z taktyki *Accelerated Learning* (AC), polegającej na wykorzystywaniu równocześnie najnowocześniejszych technologii cyfrowych, jak i tradycyjnych działań służących wymianie wiedzy. AC angażuje nowoczesne strategie uczenia się, nowe technologie informacyjno-komunikacyjne (np. media społecznościowe), otwarte jest również na multidyscyplinarność

³² *Ibidem*.

³³ *Ibidem*.

wiedzy i krzyżowanie się dyscyplin nauki – sednem jest jak najszersze spojrzenie na proces uczenia się, który wpływa korzystnie na efektywność organizacji. Procesy operacyjne są ściśle powiązane z kluczowymi wewnętrznymi i zewnętrznymi źródłami wiedzy, które mają wychodzić naprzeciw oczekiwaniom organizacji, tj. optymalizacji poszukiwania, przeszukiwania i dostosowywania wiedzy³⁴.

Rysunek 1. Strategiczne ramy NASA Knowledge Services



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Hoffman, J. Boyle, *op. cit.*

NASA Knowledge Community zidentyfikowała startowy zestaw kategorii wiedzy, które odnoszą się do większości działań Agencji. W ten sposób powstała mapa wiedzy, na której znalazły się kategorie: 1. narzędzia on-line, 2. narzędzia do wyszukiwania, taksonomii i tagowania, 3. studia przypadków i publikacje, 4. doświadczenie (*lessons learned*) i zagadnienia procesualne, odnoszące się do gromadzenia, dzielenia się i nabywania wiedzy, 5. sieć wiedzy (*knowledge network*), 6. relacje społeczne, interpersonalne. Dzięki mapie Agencja może łączyć wszystkie zidentyfikowane zadania, projekty itp. z mapą i tworzyć aktywne linki do zasobów. Oczywiście jest, że kategorie nie są idealnie dopasowane do każdego rodzaju aktywności, ale stanowią punkt wyjścia, który można zinstytucjonalizować, zmodyfikować i rozwinąć podczas kolejnych przeglądów iteracyjnych³⁵.

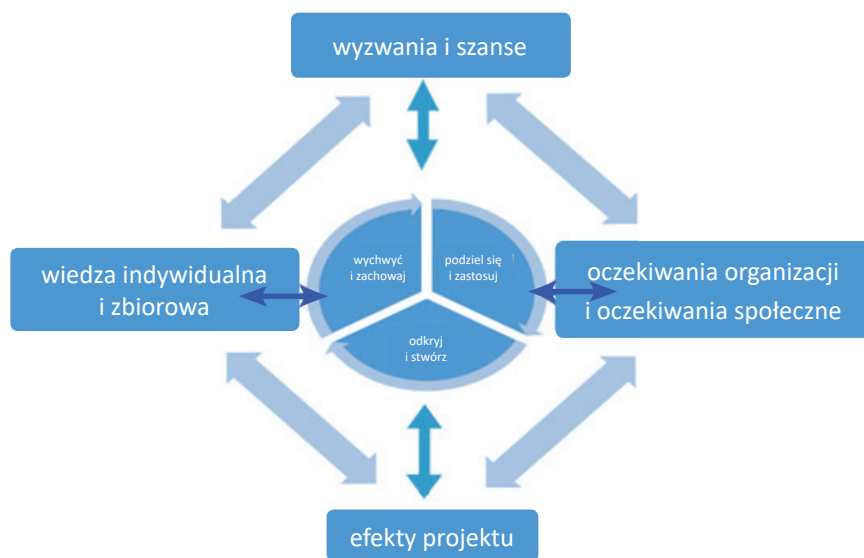
Biuro CKO NASA opracowało model Rapid Engagement through Accelerated Learning (REAL), aby promować możliwości bardziej wszechstronnego i dokładnego definiowania problemu, zachęcać do pragmatycznego ukierunkowania, które zapewnia lepsze podejmowanie decyzji oraz pomagać rozwiązywać problemy wynikające z indywidualnych cech pracowników (uprzedzenia, osobiste ambicje, sprzeczne interesy). Rdzeniem modelu REAL są operacyjne cykle KM – odkrywanie, wychwytywanie i udostępnianie wiedzy, lecz mierzona jest efektywność działań opartych na wiedzy. Na przykład: uchwycenie wiedzy jest działaniem, a zachowanie jest miarą; dzielenie się wiedzą jest działaniem, a stosowanie jest miarą; odkrywanie jest działaniem, a tworzenie rezultatów jest miarą.

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ *Ibidem.*

Warto przywołać najogólniejsze fazy/etapy, które w modelu REAL mają służyć wzrostowi aktywności kapitału intelektualnego organizacji: 1. wyzwania/szanse są wybierane i priorytetyzowane, 2. opracowywany jest plan uczenia się, który stanowi uzupełnienie karty projektu i planu projektu, 3. rekrutowane są funkcjonalne wspólnoty praktyków wraz z zidentyfikowaniem punktów kontaktowych, 4. podstawowy operacyjny cykl KM jest wspomagany przez konkretne strategie uczenia, metody, modele i narzędzia technologiczne, 5. wiedza indywidualna i zespołowa jest powiększana, wspierana i wzmacniana poprzez działania KS, 6. oczekiwania otoczenia zewnętrznego w zakresie działań organizacji i oddziaływania na społeczeństwo są identyfikowane i operacjonalizowane w obiektywne definicje wydajności w czasie i przestrzeni, 7. działania i wyniki projektu w zakresie osiągnięć innowacyjnych i doskonalenia się organizacji prowadzone są w trybie „closeout”, by uchwycić i zachować doświadczenia celem wykorzystania ich w kolejnych projektach. Innym ważnym aspektem modelu REAL jest to, co NASA określa jako „4A”: zdolność (*ability*), postawa (*attitude*), zadania (*assignments*), i sojusze (*alliances*)³⁶.

Rysunek 2. Przepływ wiedzy w modelu REAL



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Hoffman, J. Boyle, *op. cit.*

Podsumowując, należy podkreślić, że REAL Knowledge Services, poprzez ciągłe rozbudowywanie i tworzenie społeczności praktyków, którzy mają świadomość znaczenia wiedzy, a także rozumieją procesy jej przepływu zarówno w organizacji, jak i poza nią, służy promowaniu doskonałości w zarządzaniu projektami oraz w inżynierii. Poprzez uproszczenie i zintegrowanie KS w całej Agencji – dzięki rozmowom, forom dyskusyjnym, konferencjom, publikacjom, badaniom i narzędziom cyfrowym – biuro CKO NASA gromadzi doświadczenia, umiejętności i wiedzę, a stale rosnące

³⁶ *Ibidem.*

zasoby są łatwo przeszukiwalne i adaptowalne. Warto również wskazać, że stworzona przez CKO sieć, wykracza daleko poza samo NASA i obejmuje ekspertów z różnych sektorów przemysłu, naukowców z wielu dyscyplin, inne agencje rządowe, organizacje badawcze i zawodowe oraz międzynarodowe agencje kosmiczne³⁷.

Innym wartym uwagi przykładem jest system zarządzania wiedzą i budowa kapitału intelektualnego w Google Inc. Założkiem firmy był projekt badawczy prowadzony przez dwóch studentów Stanford University, Larry'ego Page'a i Sergey'a Brina. Wspomniany projekt, zatytułowany „BackRub”, korzystał z programu, który podążał za linkami na stronie internetowej i analizował wszystkie uzyskane wyniki. W 1997 roku duet zarejestrował swój program w domenie google.com, a w 1998 roku Google stał się oficjalnie prywatną firmą. Obecnie Google Inc. jest globalnym liderem technologicznym, zdeterminowanym, aby ujednoczyć dostęp do światowych zasobów informacyjnych i sprawić, by dostęp ten był powszechny i przyjazny użytkownikom³⁸.

Dzięki szeroko rozpowszechnionym badaniom dotyczącym zautomatyzowanych algorytmów wyszukiwania i wykorzystania najnowszych innowacji technologicznych firma Google szybko stała się wiodącą wyszukiwarką w Internecie i jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie. Podczas gdy inne wyszukiwarki wciąż dodawały nowe wyskakujące reklamy na swoich stronach głównych, Google skupiło się wyłącznie na zadowoleniu klientów, zapewniając im bezpieczeństwo i pozwalając uzyskać odpowiednie wyniki wyszukiwania. Natomiast ich konkurenci (Yahoo, Microsoft) zalewali swoje wyszukiwarki różnymi elementami działającymi na użytkownika rozpraszająco. Google ma prosty interfejs, który szczyty się klasyczną elegancją, i natychmiast wysyła wiadomość do swojego użytkownika, aby dać mu dokładnie to, czego poszukuje³⁹. Firma Google Inc. promuje swoją misję korporacyjną, która w skrócie polega na uporządkowaniu informacji na świecie i uczynieniu jej powszechnie dostępną i użyteczną⁴⁰. Firma dąży do wzmocnienia pozycji poprzez dostarczanie klientom odpowiednich produktów i/lub usług we właściwym czasie oraz poprzez zachęcanie swoich pracowników do bycia innowacyjnym i wysokoproduktywnym, a tym samym podejmuje intensywne działania z zakresu KM. Polityka kadrowa firmy jest zatem wertykalnie zintegrowana z tą wizją.

Google opiera się zasadniczo na kulturze otwartości i dzielenia się pomysłami oraz opiniami. Wpływ na to ma przede wszystkim początek firmy jako internetowego start-upu. Zgodnie z tą zasadą firma zachęca swoich pracowników do zadawania pytań bezpośrednio kierownictwu w związku z różnymi kwestiami bieżącymi dotyczącymi firmy. Google to dynamiczna korporacja, w której wszystkie pomysły są szanowane i analizowane⁴¹. W analizie porównawczej Google w stosunku do innych firm z branży informatycznej zaobserwowano, że Google ma bardziej przyjazne środowisko pracy.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ Google Corporate History; <https://www.google.com/intl/en/about> [dostęp: 29.08.2018].

³⁹ H. Desai, *The Role of Knowledge Management in Google Inc.*, Raffles. College of Higher Education, Raffles Design Institute 2011; <https://pl.scribd.com/doc/60203118/The-Role-of-Knowledge-Management-in-Google-Inc>. [dostęp: 29.08.2018].

⁴⁰ Wszystko o Google; <https://www.google.com/about> [dostęp: 29.08.2018].

⁴¹ Rodrigo, *Case Study: An Analysis of Google Inc.*, 19.10.2016; <https://writepass.com/journal/2016/10/case-study-an-analysis-of-google-inc> [dostęp: 29.08.2018].

Firma zapewnia także elastyczność zarówno pod względem czasu pracy, jak i miejsca w celu wspierania kreatywności i przepływu pomysłów⁴².

Na początku swej działalności organizacja Google odznaczała się horyzontalną strukturą zarządzania, a założyciele poważnie rozważali możliwość stałego odrzucenia hierarchii. Niemniej z czasem rozmiar organizacyjny zyskał wpływ na strukturę zarządzania. Przez wzgląd na fakt, że firma szybko się rozwijała, wprowadzono poziomy zarządzania, co sygnalizowało przekształcenie w dużą korporację. Mimo to firma starała się utrzymać intelektualną zwinność start-upu. Zamiast naśladować inne przedsiębiorstwa wykorzystujące powszechnie znane metody zarządzania, Google zrobił to na swój własny sposób, z odrobiną innowacji i finezji. Jako przykład niekonwencjonalnego zarządzania może posłużyć ocena wydajności pracy, która przebiega dwukierunkowo. Zamiast jedynie być ocenianymi, pracownicy ewaluują również wyniki swoich menedżerów. Specjaliści z branży inżynierskiej doceniają kompetentnych technicznie menedżerów, którzy mają wizję i wdrażają strategię dla zespołu oraz są w stanie ułatwić rozwój kariery⁴³.

Powszechna ocena sposobu zarządzania przyniosła wymierne korzyści dla Google. Niektórzy menedżerowie znaleźli się w kontrowersyjnej sytuacji, ponieważ niekorzystne oceny płynące z dołu, od pracowników, były sprzeczne z korzystnymi ocenami otrzymanymi z góry, od przełożonych. Uświadomienie sobie, że pracownicy nie negują firmy, lecz menedżerów, stało się silną motywacją dla kadry menedżerskiej do uczenia się nowych metod i elastycznego dostosowania do różnorodnych wymogów. Nowe metody zostały sformułowane i przekazane poprzez sformalizowane szkolenia. Innowacyjne metody zarządzania Google to jeden z aspektów inteligencji całej firmy⁴⁴.

Google zwraca również szczególną uwagę na swoich inżynierów, zapewniając im wyjątkowe możliwości rozwoju, co jest cechą szczególną KM firmy. Przykładem może być m.in. „EngEDU” – wysoce wyspecjalizowany program szkoleniowo-rozwojowy, w którym inżynierowie Google przeprowadzają wewnętrzne szkolenia dla innych inżynierów w firmie, co umożliwi swobodny i naturalny przepływ wiedzy. Dodatkowo firma ma kilka programów mających na celu rozwój przyszłych liderów firmy. Co więcej, Google jest w stanie utrzymać utalentowaną siłę roboczą również dzięki programowi szkoleniowo-rozwojowemu o nazwie „GoogleEDU”. Inicjatywa ta ma na celu sformalizowanie nauki dla menedżerów i kadry zarządzającej. Opiera się na kompleksowej analizie danych w celu zrozumienia, jakiego rodzaju szkoleń potrzebują pracownicy. Wykorzystuje dane z ewaluacji menedżerów, sugerując odpowiednie kursy dla kadry zarządzającej. Wszystkie te działania szkoleniowe i rozwojowe są podejmowane w celu utrzymania utalentowanej siły roboczej firmy, szczególnie w obliczu ostrej konkurencji ze strony innych firm z branży⁴⁵.

Warto wskazać kilka kluczowych cech charakterystycznych dla Google, które

⁴² A. Thompson, *Google's Mission Statement and Vision Statement (An Analysis)*, Panmore Institute 2018; <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement> [dostęp: 30.08.2018].

⁴³ D. Garvin, *How Google Sold Its Engineers on Management*, „Harvard Business Review”, December 2013.

⁴⁴ B. Travica, *Modeling Organizational Intelligence: Nothing Googles Like Google*, „Online Journal of Applied Knowledge Management” 2015, Vol. 3, Issue 2, s. 14.

⁴⁵ Rodrigo, *op. cit.*

odwołują się bezpośrednio do zagadnienia będącego głównym przedmiotem niniejszego opracowania. W pierwszej kolejności, jako cecha typowa dla Collaborative Knowledge Model, jawi się intencjonalne kreowanie zbiorowego zaangażowania, co sprzyja pojawianiu się nowych idei i ich przepływowi. Jak już zaznaczono, każdy z pracowników jest świadomy swojej roli i nie jest traktowany jako proste, bezrefleksyjne ogniwo. Podkreśla się tym samym rolę działań autonomicznych, które stwarzają nieoczekiwane szanse i zwiększają motywację pracowników. Dają one również przestrzeń do rozwoju i zachęcają do wdrażania własnych pomysłów. Niski poziom kontroli ze strony kadry zarządzającej i wyższy stopień autonomii daje możliwość nieszablonowego i twórczego myślenia, co prowadzi do zwiększenia innowacyjności. Warto zaznaczyć, że prawie połowa nowych produktów, np. AdSense, Gmail, Google news, to autonomiczne projekty zespołów, a innowacyjne narzędzia komunikacyjne służą do wymiany informacji wewnątrz ponad trzech milionów firm na całym świecie⁴⁶. Nacisk położony jest zatem na cele wyższego szczebla i wyniki końcowe, nie zaś na realizację narzuconych z góry projektów.

Fluktuacja pomysłów, twórczy chaos, rezygnacja z rutyny to elementy, które są intencjonalnie wzmacniane poprzez omówione systemy szkoleniowe, tworzone w oparciu o założenia KS. Od pracowników wymaga się poszanowania i doceniania różnorodności. Niezwykłą wagę przykładają się tym samym do wewnętrznej różnorodności w ramach poszczególnych zespołów i horyzontalnemu oraz otwartemu modelowi współpracy. Wszystko to ma na celu dopasowanie się do złożoności środowiska zewnętrznego, które wymaga elastyczności i szybkości działania. Z tego też względu zauważalny jest nacisk na szybką realizację stawianych celów przy pomocy kameralnych zespołów. Pozwala to na łączenie ludzi o odmiennych osobowościach i umożliwienie im określenia, z kim chcą pracować. Dzięki dużej samodzielności zespoły zyskują umiejętność pracy nad projektami praktycznie bez interwencji menedżerskiej lub z ograniczonym udziałem kadry wyższego szczebla⁴⁷.

Google wykazuje zatem wiele cech, które stanowią o tym, że jest to zaawansowany przykład zastosowania Collaborative KM. Typowy pracownik Google to ktoś charakteryzujący się myśleniem eksperymentalnym, komu bliskie jest myślenie konwergencyjne. Zespoły projektowe mogą rozwijać i wzmacniać elementy umysłu grupowego: pielęgnować wielowymiarową wiedzę i nietypowe umiejętności. Pielęgnowana i umacniana jest kultura swobodnego przepływu informacji. Mamy do czynienia z silnym naciskiem na tworzenie wiedzy wysoce uprawdopodobnionej oraz z rzetelnym i inkluzywnym podejściem do procesów informowania i podejmowania decyzji.

Podsumowanie

Sukces i bezpieczeństwo współczesnych organizacji/przedsiębiorstw działających w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie przepływ informacji i kapitał intelektualny jest

⁴⁶ J. Wu, Market Strategy Group, *KM with Google: Real World Cases*, za: *Best Practices in Knowledge Management*, „Information Today”, November/December 2010, s. 5.

⁴⁷ R. Archana, *How Google Manages Knowledge. On How the Most Innovative Company Manages Knowledge*; <https://www.slideshare.net/ArchanaKC/google-and-knowledge-management/2> [dostęp: 4.09.2018].

największym bogactwem, zależy od przyjęcia właściwego, odpowiadającego kulturze organizacyjnej modelu zarządzania wiedzą. Nie sposób zaproponować jednego, skutecznego systemu, gdyż specyfika każdej organizacji wymaga elastycznego podejścia do tego zagadnienia.

Oczywistym jest, że wszystkie środowiska współpracy (grupy robocze, społeczności praktyków, sieci współpracujących przedsiębiorstw) opierają się na wiedzy, a pomiędzy współpracą a zarządzaniem wiedzą (KM) jest silna współzależność. We wspomianej już współczesnej globalnej gospodarce, będącej pod silnym wpływem technologii informacyjnych, współczesne organizacje muszą stawiać czoła coraz to nowym wyzwaniom, dostosowując swoje strategie i restrukturyzując swoją działalność, adaptując ją do nowych wymogów gospodarki XXI wieku. Jest pewne, że tak bezpieczeństwo, jak i wydajność przedsiębiorstwa zależą od zdolności do podtrzymania pracy zespołowej. Ewolucja systemu przepływu informacji w nowych środowiskach współpracy doprowadziła do nagłej konieczności zmian organizacyjnych i procesualnych – stworzenia i utrzymania wirtualnych form działań i procesów – angażujących najnowsze technologie, które są w stanie wspierać zintegrowaną współpracę. Należy mieć tu na uwadze systemy współpracy różnego typu: narzędzia konwersacyjne, systemy wieloagentowe, platformy webowe i wszystkie te spośród różnych aplikacji biznesowych, które są zintegrowane z IT⁴⁸.

Należy jeszcze raz podkreślić, że zarządzanie wiedzą jest procesem tworzenia wartości z kapitału intelektualnego i dzielenie się tą wiedzą z innymi, którzy tego kapitału potrzebują. Celem nadrzędnym, który pozostaje w ścisłym związku z bezpieczeństwem organizacji, jest dostarczenie właściwej informacji właściwej osobie we właściwym czasie, w celu podjęcia najodpowiedniejszej decyzji. Teoretycznie na zarządzanie wiedzą składa się dwa procesy: tworzenie i przechowywanie wiedzy oraz dzielenie i dystrybucja wiedzy. Dzięki dynamicznemu rozwojowi nowych technologii komunikacyjnych, takich jak wiki, blogi, sieci społecznościowe, VR, AR i inne, nastąpiła ogromna zmiana w sposobie, w jaki ludzie komunikują się i przyczyniają do tworzenia i dzielenia się wiedzą i umiejętnościami⁴⁹.

Przywołane w artykule studia przypadków, mogące służyć za wzór innym, prowadzą do obserwacji pewnych zachowań, charakteryzujących kulturę bezpieczeństwa organizacji w kontekście wykorzystania wiedzy: po pierwsze, koniecznym jest, aby zdać sobie sprawę, że wiedza jest nie tylko jednym z głównych zasobów przedsiębiorstwa, ale również stanowi podstawę jego bezpieczeństwa i sukcesu; należy jak najszerzej spojrzeć na proces „uczenia się” organizacji oraz zadbać, by gromadzone doświadczenia, umiejętności i wiedza, tworzące stale rosnące zasoby, były łatwo przeszukiwalne i adaptowalne; po drugie, trzeba pamiętać, że każdy model zarządzania wiedzą musi być na tyle elastyczny, aby sprostać różnorodnym wymaganiom i kulturze organizacyjnej; po trzecie, kluczową rolę odgrywają wszelkie działania motywujące pracowników do uczestnictwa w zbiorowym procesie tworzenia

⁴⁸ M.I. Muntean, D. Târnavăanu, *Some Considerations About Collaborative Systems Supporting Knowledge Management in Organizations*, „WSEAS Transactions on Computers” 2009, Vol. 8, Issue 8, s. 1378.

⁴⁹ D.J. Kim, T.A. Yang, *A New Approach for Collaborative Knowledge Management: A Unified Conceptual Model for Collaborative Knowledge Management*, Americas Conference on Information Systems 2010 Proceedings, 131, s. 1.

wiedzy; po czwarte, należy zdać sobie sprawę, że prawdziwą siłą organizacji są jej pracownicy, bez względu na ich doświadczenie i pozycję w firmie, którzy w znakomitej większości posiadają potencjał, by wnieść wkład w strategię, taktykę i nowe możliwości; po piąte, aby powyższe było możliwe, należy w organizacji zachować równowagę między autonomią i odpowiedzialnością, mając na uwadze, że niski poziom kontroli ze strony kadry zarządzającej i wyższy stopień autonomii daje możliwość nieszablonowego i twórczego myślenia, co prowadzi do zwiększenia innowacyjności – horyzontalna struktura zarządzania sprzyja kulturze otwartości oraz dzielenia się pomysłami oraz opiniami; po szóste, współcześni liderzy powinni zrozumieć, że można uzyskać znaczną poprawę efektywności organizacji, jeśli uwaga zostanie skupiona na wychwytywaniu i przepływie wiedzy pomiędzy: jednostkami funkcjonalnymi organizacji, indywidualnymi pracownikami oraz zespołami projektowymi; po siódme, nie można zapominać o społecznym kontekście wiedzy, stąd należy przywiązywać dużą wagę do procesów przepływu informacji, komunikacji i dynamiki kontaktów interpersonalnych w zespole.

Na koniec należy zaznaczyć, że gospodarki oparte na wiedzy i informacji to najbardziej konkurencyjne gospodarki świata, bezpośrednio bazujące na produkcji, dystrybucji i wykorzystywaniu wiedzy i informacji. Szczególną rolę pełnią w nich przemysły wysokiej techniki, będące nośnikami wiedzy. Wiedza ucieleśniona w nowych technologiach i produktach sektora wysokiej techniki oraz przez wysoko kwalifikowane zasoby pracy, tworzące i wykorzystujące owe technologie i produkty, decyduje o innowacyjności danej gospodarki, a tym samym o jej nowoczesności i dynamice⁵⁰.

Collaborative Knowledge Services a sukces i bezpieczeństwo organizacji

Streszczenie

Artykuł poświęcony został Collaborative Knowledge Service rozumianej jako istotny element kultury organizacyjnej, stanowiącej czynnik umożliwiający usprawnienie działań organizacji/firmy oraz osiągnięcie sukcesu. Obecnie bezpieczeństwo i sukces organizacyjny zależą od tego, jak skutecznie ludzie szukają tego, czego potrzebują. Główna teza polega na założeniu, iż sukces przychodzi, gdy ludzie współpracują, kiedy dzielą się tym, co wiedzą. To wszystko powinno składać się na strukturę funkcjonalną organizacji: nikt już nie powinien działać sam, konieczna jest współpraca z innymi. Potrzebujemy informacji lub wiedzy, którą możemy zaczerpnąć od pozostałych członków zespołu, a oni potrzebują nas. Współpraca jest drogą umożliwiającą zapewnienie bezpieczeństwa i osiągnięcie sukcesu. Knowledge Service łączy zarządzanie informacją i strategiczne uczenie się. Łącząc je, tworzy wspólną strukturę, której wartość dodana wynika ze współpracy i procesu dzielenia się wiedzą. Dzięki Knowledge Service, rozumianej jako metoda radzenia sobie z pozyskiwaniem informacji, wiedzą i uczeniem się, możemy osiągnąć wysoką wydajność i efektywność w każdej organizacji. W tekście pojawiają się *case studies* obrazujące zastosowanie Collaborative Knowledge Service.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, współpraca, *knowledge service*, wiedza, informacja, uczenie się

⁵⁰ M. Kłak, *op. cit.*, s. 8.

Collaborative Knowledge Services and the organisation's success and security

Abstract

The paper is devoted to the concept of Collaborative Knowledge Service, understood as an important element of organisational culture. It is undoubtedly a major factor that facilitates the functioning of an organisation or a company and helps them to achieve measurable success. Currently, organisational safety and success largely depend on how effectively people find what they need. The main thesis lies in the assumption that success comes when people cooperate and moreover when they share what they know. All this should be part of the functional structure of an organisation: no one should act alone anymore, as it is necessary and even compulsory to cooperate with others. We need information and knowledge from other team members, and they need them from us. Collaboration is a way to succeed. Knowledge Service combines information management and strategic learning, and, what is more, cooperation and knowledge sharing processes create added value. Thanks to knowledge service, understood as a method of dealing with obtaining information, knowledge, and learning, we can achieve high efficiency and effectiveness in any form of an organization. The paper includes a selection of case studies that illustrate the use of the Collaborative Knowledge Service, with particular reference to NASA Knowledge Services, and Google Knowledge Services.

Key words: knowledge management, cooperation, knowledge service, knowledge, information, learning

Collaborative Knowledge Services – успех и безопасность организации

Резюме

Статья посвящена Collaborative Knowledge Service, понимаемой как важный элемент организационной культуры, являющейся фактором обеспечивающим совершенствование деятельности организации/компании и достижение успеха. В настоящее время безопасность и организационный успех зависят от того, насколько эффективно люди находят то, что им нужно. Главный тезис заключается в положении о том, что успех приходит, когда люди работают вместе, делятся знаниями. Все эти факторы составляют функциональную структуру организации: никто больше не должен работать в одиночку, необходимо сотрудничество с другими. Мы должны обладать информацией или знаниями, которые можем получить от других членов команды, а они получают от нас. Сотрудничество – это путь обеспечения безопасности и достижения успеха. Knowledge service (служба знаний) объединяет управление информацией и стратегическое обучение. Соединяя их, образуется общая структура, которой ценность вытекает из сотрудничества и процесса обмена знаниями. Благодаря knowledge service, понимаемой как метод поиска информации, знаний и обучения, мы можем достичь высокую производительность и эффективность в каждой организации. В статье используется метод case study, отражающий применение Collaborative Knowledge Service.

Ключевые слова: управление знаниями, сотрудничество, knowledge service, знание, информация, обучение



Janusz Ziarko

prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Kultura bezpieczeństwa pracy we współczesnej organizacji

Wprowadzenie

W prowadzonych analizach będziemy rozpatrywać pracę i kulturowe warunki jej bezpiecznego przebiegu w trzech wymiarach: 1. jako pojęcie analityczne, ujmujące w sposób dynamiczny czynniki kształtujące kulturę bezpieczeństwa pracy i kompetencje tej kultury, 2. jako byt integralnie ujmujący różne formy rzeczywistości społecznej, a więc i kulturowej oraz 3. jako proces rozwojowy rozgrywający się w czasie.

W perspektywie analitycznej lokujemy bezpieczeństwo pracy i kulturowe czynniki je kształtujące jako centralny element procesów w społecznym środowisku pracy. Wymaga to pokazania sposobów rozumienia bezpieczeństwa pracy i związanej z nim kultury bezpieczeństwa. Podkreślić należy, że współcześnie badacze teorii organizacji i zarządzania nie podejmują prób opracowania uniwersalnej definicji kultury bezpieczeństwa, lecz raczej poszukuje się innych kategorii, które służyć mogą kulturowo uwrażliwionemu opisowi bezpieczeństwa pracy. Wiedzieć więc trzeba tutaj, że czynniki kształtujące to bezpieczeństwo nie mają raz na zawsze określonych funkcji, że zmieniają się też ich wzajemne zależności, a predyspozycje czy kompetencje pracownicze podlegają znaczącemu przeobrażaniu się, toteż ich udział w działaniach może ulegać zmianom. Wymaga to reinterpretowania zmieniających swoją treść i rolę czynników, które mogą być inaczej porządkowane i hierarchizowane. Wskażemy niektóre przesłanki powodujące rozwój tej sfery aktywności pracowniczej, sprzyjający tworzeniu norm i reguł związanych z bezpieczeństwem, oraz działaniowych dyrektyw te normy urzeczywistniających. Pokażemy, czym jest kultura bezpieczeństwa i jak jej zmiany wpływają na rozpowszechnianie się etosu bezpieczeństwa pracy.

Z kolei bezpieczeństwo pracy jako byt integralnie ujmujący różne formy rzeczywistości organizacyjnej i społecznej pozwala na zobrazowanie tego, jak współcześnie rozwija się praktyka bezpieczeństwa pracy, a także czy praktyki te wyrastają z kulturowych norm i zasad. Wymaga to uwzględnienia intencjonalnego wymiaru aktywności człowieka – trafna interpretacja zjawisk i opis zachowań człowieka jest wówczas możliwa przy uwzględnieniu wewnętrznej wizji sensu, jaki nadaje im działający człowiek. Jeżeli przyjmiemy, że rozwój kultury bezpieczeństwa pracy prowadzić może do eliminowania prac i zachowań niebezpiecznych dla zdrowia i życia pracowników, to ważnym staje się zrozumienie, w jaki sposób rozwijać tę kulturę i budować przekonanie pracowników do wcielania w życie zasad tej kultury. To wymaga aktualizowania dotychczas stosowanych matryc znaczeń adekwatnie do zmieniającej się rzeczywistości. Wówczas matryce te mogą stawać się realne, być elementem doświadczenia społecznego, które ustawicznie o coś pyta, nazywa i demaskuje¹.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie kluczowego znaczenia kultury bezpieczeństwa pracy dla bezpiecznego jej przebiegu, a także przedstawienie komponentów kompetencji kulturowych i ich wartości dla pracowników w dobie rosnącego zróżnicowania kulturowego. Realizacja celu artykułu związana jest z poszukiwaniem odpowiedzi na pytania: Co pracownicy powinni wiedzieć o kulturze bezpieczeństwa pracy i jak jej postrzeganie wpływa na ich zachowania? Czy i jak rozwijanie kompetencji kulturowych pracowników oddziaływać może na poprawę bezpieczeństwa wykonywanej przez nich pracy?

Praca i kulturowe uwarunkowania jej bezpieczeństwa

Wiele społecznych przyczyn sprawia, że znaczenie pracy w życiu człowieka oraz jej bezpiecznego przebiegu stale rośnie. Poszerzyliśmy wiedzę o pracy o jej wartości dla człowieka, a to rozwija postawy wobec pracy, wśród których te związane z bezpieczeństwem wysuwają się na czoło. Współcześnie pracownicy wielu branż i zawodów podkreślają kulturowe znaczenie uwarunkowań ważnych dla jej bezpiecznego przebiegu. Zastanawiają się nad przyczynami różnych zarówno bezpiecznych, jak i ryzykownych zachowań pracowników. Pytają: Dlaczego pracownik tak się w toku pracy zachowywał? Co kierownictwo i pracownicy mogą zrobić, żeby praca i zachowania pracowników były bezpieczne? W rezultacie rośnie społeczny nacisk na bezpieczeństwo pracy, a w przyszłości zainteresowanie bezpieczeństwem pracy będzie przyjmowało wiele różnych, dzisiaj nieobecnych postaci. Poszukując odpowiedzi na powyższe pytania, można założyć, że determinowane jest to sposobem, w jaki pracownik odczuwa racjonalność, oraz czynnikami mającymi na ową racjonalność jego działań wpływ. Czynniki te związane są między innymi z kulturowymi zasadami i normami oraz towarzyszącymi im dyrektywami zachowań racjonalizującymi podejmowane działania.

Fakty związane z pracą, a dotyczące różnych rodzajów ludzkich czynności, badane przez nauki społeczne i humanistykę, mogą być traktowane jako kulturowe.

¹ L. Korporowicz, *Tworzenie sensu. Język – kultura – komunikacja*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1993, s. 15.

Obszar ich występowania obejmuje dziedziny ważne dla efektywnego i bezpiecznego przebiegu pracy, między innymi organizację społeczną i zarządzanie tą organizacją, wytwarzanie, wymianę gospodarczą, zwyczaje, obyczaje, prawa, język, literaturę, sztukę, a także filozofię, naukę i religię². Lokalizacyjna różnorodność tych faktów może skłaniać do wniosku, że z jednej strony nie mają one ze sobą wiele wspólnego, z drugiej – że występuje pomiędzy nimi jakiś uniwersalny ład, porządek, który określony może być ładem kulturowym. Jest to ład związków pomiędzy czynnościami, które określamy jako czynności społeczne, a związane są z organizacją i realizacją pracy oraz jej bezpieczeństwem³. Przyjęcie założenia uniwersalnego porządku, jakim jest ład kulturowy, to nic innego, jak stwierdzenie istnienia ludzkiego porządku racjonalnego oraz konstatacja, że wszelki racjonalny ład, a tym samym i kultura jest bytem pochodnym od człowieka, związanym z racjonalnością jego działań poznawczych i sposobem spożytkowania wyników poznania w bezpiecznym działaniu. Ważnym więc problemem związanym z bezpieczeństwem pracy jest racjonalność zachowania się pracownika: czy działający pracownik, będący sprawcą zagrożenia dla bhp, zachowuje się racjonalnie? Działalność racjonalna człowieka-pracownika (tutaj: działania w sytuacji pracy) wypływa z ludzkiego poznania (determinowana jest poznaniem) interioryzującego rzeczywistość, w tym sytuacyjną rzeczywistość. Racjonalność ta jest trojakiego rodzaju. Pracownik może swoje działania opierać na wnioskach wyciągniętych z sytuacyjnych przesłanek, które niekoniecznie mogą być właściwe – racjonalność logiczna. Często działający nie myśli o negatywnych skutkach czynu, skupia się tylko na korzyściach, nierealistycznie zakładając, że zachowania ryzykowne ułatwią, przyspieszą osiągnięcie celu. Przebieg działania dyktowany może też być chęcią ograniczenia kosztów – racjonalność ekonomiczna, dążąca do maksymalizacji zysków przy niekiedy drastycznym ograniczeniu nakładów. Działanie doprowadzające do wzrostu zagrożenia dla bhp ma często charakter sytuacyjny, nie jest poprzedzone planowaniem ani kalkulacją korzyści i strat. Działający może także dążyć do optymalizowania środków działania w kontekście wyznaczonego celu, często np. niedoszacowując środki do potrzeb zadania – racjonalność psychologiczna. Analizując sytuacje wypadkowe, niekiedy trudno dostrzec wyraźnie związki między środkami zaangażowanymi w działanie i uwzględniającymi bezpieczny jego przebieg, a celami, jakie działaniu przyświecały. Działający usprawiedliwiają swoje zachowania, wskazując przede wszystkim na przyczyny zewnętrzne, od nich niezależne. Wiemy, że rzeczywistość bezpieczeństwa jest niezwykle złożona, a to potęguje trudności związane z trafnym przewidywaniem wszystkich okoliczności mających wpływ na przebieg i efekty działania. Jeszcze trudniej trafnie wnioskować o zagrożeniach bezpieczeństwa, co podnosi ryzyko błędu w działaniu.

Podmiotowa racjonalność bywa często zaburzana czynnikami społecznymi i kulturowymi. Na ryzykowne zachowania, oprócz powodujących je czynników podmiotowych (poziom kompetencji, zaangażowanie emocjonalne), znaczący wpływ mają uwarunkowania społeczne i kulturowe. Uczymy się różnych zachowań za pośrednictwem procesów warunkowania i modelowania. Zachowania ryzykowne utrwalają się,

² F. Znaniecki, *Nauki o kulturze*, przeł. J. Szacki, PWN, Warszawa 1971, s. 22.

³ *Ibidem*, s. 22–23.

gdy prowadzą do różnego rodzaju nagród wewnętrznych, np. podtrzymanie wysokiego poziomu samooceny, oraz nagród zewnętrznych takich jak aprobata społeczna czy nabycie pożądaných dóbr materialnych. Takich zachowań uczymy się, obserwując czyjeś zachowania, szczególnie osób o wyższym organizacyjnie statusie. Także skutki tych działań, wartościowane w środowisku pozytywnie, utrwalają wyniki uczenia się zachowań ryzykownych. Efektem społecznego uczenia się są schematy/skrypty poznawcze. Ich uruchamianie może być ułatwione bądź utrudnione przez normatywne przekonania, w tym kulturową akceptację dotyczącą zachowań ryzykownych – mogą one z jednej strony promować bądź tylko tolerować zachowania ryzykowne, z drugiej je eliminować. Zachowania pracownicze warunkowane są zasadami kultury organizacyjnej, głównie kultury bezpieczeństwa. Gdy postrzegamy organizację jako społeczną dżunglę, to żadne zasady nie są dla nas obowiązujące, a zachowania ryzykowne wydają się dla wielu normalne. Trzeba też mieć świadomość ograniczonych możliwości mentalnych, jakie człowiek może wykorzystywać do racjonalizacji swojego działania. Niełatwo więc jakiegokolwiek działającego uznać za osobę w pełni racjonalną. Zgodnie z koncepcją Herberta Simona ludzkie działania należy zawsze traktować w kategoriach ograniczonej racjonalności.

Racjonalność w bezpieczeństwie pracy wymaga odkrywania i nagłaśniania ukrytych okoliczności zachowań ryzykownych, tych związanych z jednostkowymi uwarunkowaniami dotyczącymi sposobów myślenia – paradygmatów określających sposób/sposoby widzenia rzeczywistości, jak też wywoływanych okolicznościami społeczno-kulturowymi, wpływającymi na działania konkretnych osób czy ich grup. Racjonalnie działający pracownicy widzieć powinni zarówno to, co dobre w organizacyjnym życiu, jak i to, co złe, a więc dobre, pożądane zachowania oraz te niewłaściwe. Intrygować ich powinna możliwość i konieczność, z jednej strony, zrozumienia tego, jak pracownicy stają się osobami łamiącymi zasady bezpieczeństwa, z drugiej – poznania zespołowych mechanizmów sprawiających, że zachowania ryzykowne są przez grupę tolerowane, a nawet nagradzane. Racjonalność, uwzględniająca normy i wartości kultury, stwarza możliwość zrozumienia niezrozumiałego. Wówczas patrzymy przez pryzmat norm i wartości kultury na zachowania ludzi w sytuacjach pracy, na te normalne i te groźne, a także na potencjalne ofiary, jak i sprawców niebezpiecznych zachowań, na to, co ryzykowne i niepewne. Racjonalność sprzyja budowaniu wiedzy, która pozwala zbliżyć się do ludzi i do ich zachowań, od których na co dzień jesteśmy zazwyczaj daleko, a to sprawia, że otrzymujemy możliwość zrozumienia przyczyn zachowań skutkujących niebezpieczeństwem i wypadkiem.

Zasadne jest pytanie o powody, które skłaniają niektórych pracowników do łamania zasad bezpiecznej pracy i stania się sprawcami wypadków. Pytaniu temu towarzyszą tezy: 1. zaniedbania ze strony pracodawcy i bezpośrednich przełożonych w obszarze kreowania kultury bezpieczeństwa tworzą pracowników skłonnych do łamania zasad, a przebywanie w takim dysfunkcyjnym środowisku kształtuje postawy i wyrabia umiejętność omijania zaleceń, co sprawia, że zachowania ryzykowne stają się normalnymi; 2. tworzenie warunków bezpiecznej pracy oraz wypracowywanie kulturowych zasad bezpieczeństwa i dyrektyw ich przestrzegania zmniejsza ryzyko pojawienia się kultury hołdującej łamaniu obowiązujących przepisów i zachowaniom niebezpiecznym.

Kultura i jej związki z aktywnością człowieka

Najogólniej powiemy, że „na kulturę danej społeczności składa się wszystko to, co trzeba wiedzieć, czy też w co trzeba wierzyć, aby postępować w sposób akceptowalny dla jej członków i to w ramach jakiejś roli zaakceptowanej przez każdego z nich”⁴, oraz że „na kulturę składają się wszystkie wzory sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabyte i przekazywane głównie przez symbole, stanowiące wraz z ich wcieleńniami w wytworach ludzkich znamienne osiągnięcia grup ludzkich; zasadniczy trzon kultury stanowią tradycyjne (tzn. historyczne, narosłe i wyselekcjonowane) idee, a szczególnie związane z nimi wartości”⁵. Wyrazić więc możemy przekonanie, że ludzie ujmują kulturę i człowieka w nią zanurzonego w różnorodnych kontekstach (rodziny, edukacji, pracy) i wymiarach (materialnym, duchowym bądź symbolicznym), które związane są z codziennym ich życiem. Uważają także, że jest ona specyficznie ludzkim wytworem, że stanowi atrybut człowieka/ludzi, gdyż to kultura przesądza o relacjach między jednostkami, o jakości łączących ich więzi, metodach komunikowania się oraz sposobach i stylu życia. Wzbudza kultura w nas wiele skojarzeń i są one bardzo różnorodne – dotyczą różnorodnych kulturowych obszarów, takich jak: kultura narodowa, pokoleniowa i organizacyjna, kultura osobista, związana z przynależnością do płci; patrzymy na nią przez pryzmat zachowań, sensów, znaczeń, symboli itp. Dostrzegamy jej wpływ na przebieg codziennych praktyk takich jak czynności rutynowe oraz rytuały, ale także reguluje ona naszą aktywność związaną z uczeniem się, z pracą czy z innowacyjnością. Odczuwamy, że oddziaływanie to wiąże się z obowiązującymi w środowisku normami: jawnymi i ukrytymi, wartościami: indywidualnymi i grupowymi, przekonaniami, wierzeniami, obyczajami, wreszcie – że kultura jest tym, co łączy ludzi⁶, którzy budują i wyrażają swoją kulturę poprzez tworzenie i rozpowszechnianie jej symboliki, języka, mitów i wartości. Jest to nieustający proces tworzenia symboli i znaczeń oraz sposobów ich interpretacji. Symbolicznie ujęta kultura to mozaika siatek znaczeń, to pajęczyna symboli i łączących je relacji⁷. Kulturowa symbolika i interpretacja znaczeń wyrażana jest za pośrednictwem mitów, wartości, historii organizacji jej rytuałów i bohaterów⁸.

Analiza zjawisk kulturowych prowadzona jest najczęściej z dwóch perspektyw. Pierwsza perspektywa – przedmiotowa, bazująca na kategorii zachowań człowieka

⁴ W. Burszta, *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 49.

⁵ J.W. Berry, Y.H. Poortinga, S. Bruegelmans, A. Chasiotis, D.L. Sam, *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*, 3rd edition, Cambridge University Press, New York 2011, s. 226.

⁶ Ewa Nowicka uważa, że kultura „jest związana z człowiekiem na wiele sposobów: człowiek jest jej twórcą, a zarazem jest przez nią kształtowany, za jej pomocą wyraża swoje potrzeby, emocje i wrażenia”; E. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 49.

⁷ Clifforda Geertza definicja kultury jako sieci znaczeń mówi, że „człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczenia, które sam utkał, kulturę postrzegam właśnie jako owe sieci, jej analizę traktuję zaś nie jako eksperymentalną naukę, której celem jest odkrywanie praw, lecz jako naukę interpretatywną, która za cel stawia sobie odkrycie znaczenia”; C. Geertz, *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, przeł. M.M. Piechaczek, Kraków 2005, s.19.

⁸ Patrz też: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 51.

i ich rezultatów, stanowi podstawę klasyfikacji obserwowanych zjawisk. Charakterystyczna dla tej perspektywy są definicje Franza Boas'a, który napisał, że kultura to „[...] całość psychicznych i fizycznych reakcji i działań, które charakteryzują zachowanie osób tworzących grupę społeczną zbiorowo i indywidualnie, w relacji do ich naturalnego środowiska, do innych grup, do członków samej grupy i każdego z osobna. Obejmuje również produkty działań i ich rolę w życiu grupy. [...] Kultura ma pewną strukturę a jej elementy nie pozostają od siebie niezależne”⁹ oraz Ralpa Lintona, który przyjmuje, że „kultura jest konfiguracją wyuczonych zachowań i ich rezultatów, których elementy składowe są podzielane i przekazywane przez członków danego społeczeństwa”¹⁰. Perspektywa druga – podmiotowa odwołuje się do normatywno-aksjologicznego wymiaru aktywności człowieka, wiążącego się ze światem ludzkich przekonań, wartości i sensów warunkujących podejmowane przez człowieka działania. Zdaniem Antoniny Kłoskowskiej wynik analizy różnych aspektów kultury, to jest ich

[...] uzewnętrznionych, utrwalonych norm i symboli oraz artefaktów, prowadzi [...] do wniosku, że jako elementy kultury są one wartościami, wartościami są one o tyle, o ile towarzyszą im zwrócone na nie postawy tworzących je, użytkujących i realizujących je ludzi. Nieodłącznym aspektem wszystkich zjawisk kultury jest bowiem wewnętrzna, zinternalizowana warstwa. Za jej bowiem jedynie sprawą rzeczy przekształcają się w wartości rzeczywistości kulturalnej¹¹.

Dąży się więc, żeby w analizach i klasyfikowaniu dziedzin i zjawisk kultury dominował nie tyle czysto zachowaniowy ich opis, ale rekonstrukcja usesownionych działań prowadząca do rozumiejącej interpretacji, np. decyzji, sposobów jej realizacji, kreacji czy innowacji. Podejście podmiotowe koresponduje z Jerzego Kmita społeczno-regulacyjnym definiowaniem kultury, który pisze, że „na kulturę składają się wyłącznie (społecznie akceptowane): 1. przekonania normatywne i dyrektywne, 2. te przy tym tylko z nich, które bezpośrednio współtworzą społeczno – subiektywne regulatory poszczególnych typów praktyki społecznej”¹² – czyli kultura to „zbiór przekonań identyczny z sumą poszczególnych form świadomości społecznej”¹³. Z założeń społeczno-regulacyjnej teorii kultury wynika, że tym, co zachowaniom determinowanym wartościami kulturowymi, na przykład zachowaniom pracowników w środowisku pracy, nadaje kulturowy charakter, jest towarzysząca im, podzielana przez członków pracowniczej społeczności zintegrowana całość „ponadindywidualnych wyobrażeń normatywnych i dyrektywnych [...] rzeczywistość myślowa zakorzeniona funkcjonalnie w praktyce «materialnej lub (i) symboliczno-komunikacyjnej»”¹⁴.

⁹ Za: B. Borowska-Beszta, *Kultury niepełnosprawności w kontekstach teoretycznych i realiach badawczych – szkice analizy strukturalnej*; pion.pl, <http://www.pion.pl/artykuly/czytelnia/kultury-niepelnosprawnosci-w-kontekstach-teoretycznych-i-realiach-badawczych-szki> [dostęp: 10.09.2018].

¹⁰ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, przeł. A. Jasińska-Kania, wstęp J. Szacki, PWN, Warszawa 1975.

¹¹ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981, s. 28.

¹² J. Kmita, T. Kostyrko, *Elementy teorii kultury*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1983, s. 59; por. także: J. Kmita, *O kulturze symbolicznej*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa 1982.

¹³ J. Kmita, T. Kostyrko, *op. cit.*, s. 59.

¹⁴ J. Kmita, *Kultura jako rzeczywistość myślowa*, [w:] *Teoria kultury a badania nad zjawiskami artystycznymi*, red. T. Kostyrko, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa 1983, s. 20.

Kultura stanowi wielostronną formę ludzkiego życia, wielorako związaną z wartościami jako specyficznie ludzkimi cechami przypisywanymi wszelkim wytworom, a wartości te w kulturze czytelne są poprzez symbole, obrazy, szeroko pojęte znaki. O tak rozumianej kulturze Ernst Cassirer pisze:

[...] człowiek nie żyje już w świecie jedynie fizycznym, żyje także w świecie symbolicznym. Częściami składowymi tego świata są: język, mit, sztuka i religia. Są to różnorakie nici, z których utkana jest owa symboliczna sieć, splątana sieć ludzkiego doświadczenia. Wszelki postęp ludzkości w dziedzinie myśli i doświadczenia sprawia, że sieć ta staje się coraz subtelniejsza i sprawniejsza. Człowiek nie potrafi się już bezpośrednio ustosunkować do rzeczywistości. Nie może jak gdyby z nią stanąć twarzą w twarz. W miarę jak symboliczna działalność człowieka robi postępy, rzeczywistość fizyczna zdaje się cofać. Zamiast zajmować się rzeczami samymi w sobie, człowiek w pewnym sensie ustawicznie sam ze sobą rozmawia. Tak bardzo owinął się w formy językowe, obrazy artystyczne, w mistyczne symbole lub religijne obrządki, że nie potrafi już niczego zobaczyć, jak za pośrednictwem tego sztucznego środka. Jego położenie jest jednakowe w sferze teoretycznej i praktycznej. Ale nawet w tej drugiej człowiek nie żyje w świecie nieubłaganych faktów ani też zgodnie ze swoimi bezpośrednimi potrzebami i pragnieniami. Żyje raczej wśród wymagowanych uczuć, wśród lęków i nadziei, wśród złudzeń i rozczarowań, wśród marzeń i fantazji. [...] człowieka niepokoją i przerażają nie rzeczy same, ale jego przekonania i wyobrażenia o rzeczach¹⁵.

Kultura bezpieczeństwa pracy

Praca jest aktywnością społeczną, a zachowania zarówno normalne, jak i niebezpieczne, będące jej elementami składowymi, niepozbawione są społecznego i kulturowego wymiaru, gdyż to procedury, wartości i oczekiwania kierują ludzkim zachowaniem wewnątrz organizacji. Pojawia się pytanie: dlaczego niektóre z niebezpiecznych zachowań są przez współpracowników legitymizowane, inne nie są pochwalane, a jeszcze inne wręcz zabronione? Powszechnie wiadomo, że im większe zagrożenie dla bezpieczeństwa i zdrowia człowieka może wywoływać dany rodzaj pracy czy sposób zachowania się pracownika, tym wyraźniejsze winny być obostrzenia dotyczące jej prawomocności, umiejscowienia w czasie i organizacyjnych struktur, a także reguł jej wykonywania. Stąd studia nad przyczynami, przebiegiem i społeczną reakcją na zachowania ryzykowne w pracy wymagają skupienia uwagi, uważnego zajęcia się taką formą aktywności człowieka. Potrzebują też one pewnej docieklivości, popartej przekonaniem, że dla ludzi tematyka bezpieczeństwa pracy staje się coraz bardziej ważką i najlepiej zrozumiałą, jeśli odpowiednio znacząco się ją potraktuje. Rzecz zasadza się w tym, by spojrzeć na bezpieczeństwo pracy i czynniki to bezpieczeństwo budujące i rujnujące¹⁶ przez pryzmat własnych doświadczeń i naszej wiedzy o tym, co

¹⁵ E. Cassirer, *Esej o człowieku. Wstęp do filozofii kultury*, przeł. A. Staniewska, Czytelnik, Warszawa 1971, s. 69.

¹⁶ Najogólniej ujmując, czynniki te to zasady, normy, wzory zachowań, tradycje i rytuały, potrzeby i oczekiwania pracowników charakterystyczne dla danej organizacji, które ciągle ewoluują pod wpływem różnych okoliczności i zdarzeń związanych z pracą, tworzące wewnątrz organizacji swoistą kulturową obyczajowość, kształtującą i będącą kształtowaną przez główne założenia i przekonania podzielane

dla dzisiejszego człowieka bezpieczeństwo i zdrowie w pracy znaczą oraz czym jest ono determinowane. Dzięki temu nasze rozumienie bezpieczeństwa pracy, a w nim zachowań budujących i naruszających owe bezpieczeństwo, ich przyczyn i skutków, oprze się nie tylko na wiedzy ogólnie dostępnej, ale także na wiedzy wyrastającej z doświadczeń jednostkowych, zespołowych i organizacyjnych.

Przemyślenia związane z kulturą bezpieczeństwa pracy rozpoczniemy od sformułowania tezy, że kulturę tę powinniśmy rozważać, rozumieć oraz interpretować na tle ogólnych definicji kultury oraz od zastanowienia się nad pytaniami, z czym kojarzy się nam, pracownikom różnych instytucji, pojęcie kultura bezpieczeństwa pracy i czym ona jest dla nas. Zauważmy, że kultura bezpieczeństwa pracy jest kulturą wyraźnie wyodrębniającą się z szerokiego spektrum kultur. Jest całością względnie zwartą, spójną, samodzielną w jakimś mikroświecie, adekwatną do cech organizacji, w której funkcjonuje¹⁷. Wizja kultury bezpieczeństwa pracy jako tworzywa ujednoczonego jest trudna do utrzymania w obliczu różnorodności, wielorakości i niezbieżności postaw i poglądów, którymi charakteryzują się organizacje i ich pracownicy¹⁸. Wymaga to jednostkowego, nowego podejścia do zrozumienia i budowania unikalnej, autentycznej organizacyjnej kultury bezpieczeństwa pracy, będącej podstawą pracowniczego konsensusu dotyczącego spraw bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Takie jednostkowe podejście do kultury jest ważne, gdyż

[...] podzielane przez członków danej kultury podstawowe idee i znaczenia są zaledwie jednym z wielu dyskursów, kontrolowanym przez część danej społeczności. Dyskurs ten podnoszony jest do pozycji obowiązującego i autorytatywnego i wypiera ciągle pojawiające się przeciwne dyskursy. Krytyka z punktu widzenia etyki wskazuje, że badacze postrzegający kulturę w jej konsensualnym wydaniu przyczyniają się do umacniania dyskursu dominującego i odbierania głosu grupom marginalizowanym¹⁹.

Stąd skuteczność i bezpieczeństwo pracy w sytuacji wielości konwencji, nieokreśloności kodów komunikacyjnych, które wymagają nie tyle odtwarzania, ile ustawicznego negocjowania swoich znaczeń, jest dzisiaj wielkim wyzwaniem dla osób zarządzających, szkolących i samych pracowników²⁰.

Prekursorem definiowania kultury bezpieczeństwa pracy jest Brytyjski Komitet Wykonawczy do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy, który kulturę tę przedstawia jako podzielną całość indywidualnych i grupowych wartości, postaw i kompetencji, percepcji oraz wzorców zachowań, a także stylu i jakości zarządzania bezpieczeństwem w organizacji. Dla organizacji z rozwiniętą kulturą bezpieczeństwa pracy charakterystyczne jest: międzyludzka komunikacja oparta na zaufaniu, zespołowe,

przez członków organizacji, obowiązujące kody komunikacyjne, co stanowi o tożsamości organizacji i tożsamości jej pracowników.

¹⁷ C. Geertz, *Zastane światła: antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, przeł. i wstęp Z. Pucek, TAIWPN Universitas, Kraków 2003, s. 310.

¹⁸ *Ibidem*, s. 312.

¹⁹ P. Krzyworzeka, *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 1 (108), s. 72–81.

²⁰ L. Korporowicz, *Wielokulturowość a międzykulturowość: od reakcji do interakcji*, [w:] *U progu wielokulturowości. Nowe oblicza społeczeństwa polskiego*, red. M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 67.

kolektywne postrzeganie ważności bezpieczeństwa, a także zaufanie do skuteczności działań prewencyjnych²¹. Behawioralne ujęcie kultury bezpieczeństwa pracy zaprezentowane zostało w dokumentach Międzynarodowej Organizacji Pracy, gdzie w treści Konwencji Nr 187 dotyczącej struktur promujących bezpieczeństwo i higienę pracy wskazano, że

krajowa kultura prewencji w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy ma zastosowanie do kultury, w której bezpieczne i higieniczne środowisko pracy jest respektowane we wszystkich obszarach, a rząd, pracodawcy i pracownicy aktywnie uczestniczą w tworzeniu bezpiecznego i higienicznego środowiska pracy poprzez system określonych praw i obowiązków, uznając prewencję za kwestię priorytetową²².

Zaproponowane ujęcie zakłada, że u podstaw kultury bezpieczeństwa pracy leżą ukształtowane postawy pracownicze okazywane w codziennej pracy oraz tak skonstruowane polityki, plany i procedury organizacyjne, które uwzględniają każdego pracownika jako współodpowiedzialnego za bezpieczeństwo w organizacji²³. W podejściu klasycznym do kultury bezpieczeństwa pracy uwagę koncentruje się na postawach, wierzeniach i wartościach, jakie podzielają pracownicy w stosunku do bezpieczeństwa. Zofia Pawłowska, traktując kulturę bezpieczeństwa jako element kultury organizacyjnej, wskazuje, że jest ona wytworem

[...] indywidualnych i grupowych wartości, postaw, koncepcji i wzorów zachowań, które determinują zaangażowanie w działania związane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy oraz wpływają na styl i skuteczność tego zarządzania. [...] na kulturę tę składa się zbiór czynników psychologicznych, społecznych i organizacyjnych, związanych z systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zachowaniami pracowników, a także ich cechami indywidualnymi²⁴.

Podejście kompleksowe, łącznie rozpatrujące kulturowe elementy podejścia klasycznego i behawioralnego, odnosi się zarówno do podzielanych norm, wartości i postaw, ról społecznych i technicznych praktyk związanych z bezpieczeństwem pracy, jak i do efektywności działań związanych z minimalizowaniem narażenia członków organizacyjnej społeczności na niebezpieczeństwo i zagrożenia życia i zdrowia zarówno w pracy, a także w czynnościach pozazawodowych²⁵.

Analiza powyższych definicji kultury bezpieczeństwa wskazuje, że jest ona zarówno

²¹ Zob.: C.R. Horbury, D.M. Bottomoley, *Research into Health and Safety in the Paper Industry*, Health & Safety Laboratory IR/RAS/98/2, 1997.

²² Konwencja nr 187 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca struktur promujących bezpieczeństwo i higienę pracy; [www: mop.pl/doc/html/konwencje/k187.html](http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k187.html) [mop.pl/doc/html/konwencje/k187.html](http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k187.html) [dostęp: 10.09.2018].

²³ Zob.: L. Ostrom, C. Wilhelmsen, B. Kaplan, *Assessing Safety Culture*, „Nuclear Safety” 1993, Vol. 34, s. 163–172; E.S. Geller, *Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture*, „Professional Safety” 1994, Vol. 9, s. 18–24.

²⁴ Z. Pawłowska, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa* [w:] *Pedagogika pracy wobec problemów ochrony pracy*, red. H. Bednarczyk, I. Woźniak, ITE, Radom 2004.

²⁵ Zob.: N.F. Pidgeon, *Safety Culture: Key Theoretical Issues*, „Work & Stress” 1998, Vol. 13, s. 202–216; R. Studenski, *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, nr 9, s. 1–4.

sposobem myślenia, jak i sposobem działania oraz pozwala na zarysowanie obszarów, w obrębie których mieszczą się znaczenia i sensory nadawane tej kulturze przez ludzi. Według kryterium podmiotowego na kulturę bezpieczeństwa można patrzeć z perspektywy: 1) jednostki – czyli rozważać, jaką pozycję zajmuje bezpieczeństwo w systemie wartości każdego pracownika oraz jak ta wartość kojarzona jest z bezpieczeństwem pracy, co przejawiać się powinno osobistym zainteresowaniem i zaangażowaniem w sprawy bezpieczeństwa, przejawianiem inicjatyw w tym zakresie na równi z inicjatywami produkcyjnymi; 2) społecznej – ujmującej bezpieczeństwo jako spektrum działań ukierunkowanych na ograniczanie ryzyka zagrożeń i eliminowanie zachowań niebezpiecznych, gdzie niezwykle ważna jest otwarta i szczerą, a zarazem rzetelną komunikacją o zagrożeniach bezpieczeństwa obejmująca wszystkie poziomy organizacji, podbudowane silnymi przekonaniem o potrzebie stosowania formalnych norm i zasad bezpieczeństwa. Perspektywa przedmiotowa ujmuje kulturę bezpieczeństwa z perspektywy organizacji, podkreślając znaczenie jednostkowych i grupowych wartości i wzorców zachowań budujących skuteczność organizacji w obszarze zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem, czyli: a) systemu znaczeń, wartości, tradycji, przekonań i postaw oraz akceptowanego poziomu ryzyka, które przyjmuje organizacja wobec bezpieczeństwa, a także wzorów zachowań wspólnych dla jej członków; b) swoistego klimatu panującego w organizacji, sprzyjającego różnorodnym działaniom profilaktycznym i innowacyjnym ukierunkowanym na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników; c) wspólnego budowania atmosfery zrozumienia i zaufania między kierownictwem i pracownikami oraz pomiędzy pracownikami.

Bezpieczeństwo i higiena pracy, rozpatrywane w aspekcie kultury bezpieczeństwa i traktowane jako organizacyjna wartość, mogą być rozumiane jako swoiste, charakterystyczne dla grupowej czy zespołowej społeczności układy poglądów, norm i wartości, tradycji i zwyczajów oraz wzorów zachowań. Te kulturowe układy wartości i wzorów zachowań w obszarze bhp to forma ważnych wartości, idei i znaczeń dla danej grupy ludzi, określanych w kulturze tej grupy mianem znaczących czynników bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, stanowiących nieodłączny element jej kultury i będących podstawą konsensusu tej grupy oraz przekazywanych i chronionych w jej obrębie.

Kompetencje kulturowe w obszarze bezpieczeństwa pracy i ich rozwijanie

Problem rozważań sformułowano w postaci pytań: jak kształtować i rozwijać umiejętności postrzegania obowiązujących w środowisku pracy norm, reguł, dyrektyw postępowania i uczenia się ich jako wartości kultury bezpieczeństwa, traktowanych jako kompetencje kulturowe? Jakie czynniki z obszaru uwarunkowań społeczno-kulturowych i psychologicznych determinują charakter, dynamikę i formy tej kompetencji? Hipotetycznie założyć można, że ważkie dla tych kompetencji są posiadane przez ludzi zdolności pozwalające na świadomy, zdystansowany ogląd, zmianę i projektowanie tego, co stanowi treść tej kultury,

[...] co oznacza nie tylko znajomość reguł interpretacji kulturowej, ale także świadomą czynność ich zmiany, przekraczania, a nawet zaprzeczania, [...]. Ich rozpoznanie

niewiele pomoże w zrozumieniu rzeczywistej roli czynności kulturowych w życiu jednostki i grupy, jeżeli nie uwzględni się społecznego procesu ich realizacji, który nadaje im konkretny sens i sprawia, że są tym, czym są²⁶.

Kompetencje kulturowe i kulturowy charakter bezpieczeństwa pracy rozważany będzie na gruncie społeczno-regulacyjnej teorii kultury Jerzego Kmity²⁷. Przyjęta w rozważaniach koncepcja kultury ujmuje kulturę jako zespół form świadomości społecznej kreujących ponadindywidualne rzeczywistości myślowe. Teoria społeczno-regulacyjna zakłada, że czynności wykonywane przez człowieka w różnych działaniowych sytuacjach nie stanowią uniwersum kulturowego, lecz to na owe uniwersum składają się określone typy praktyk społecznych. Takie podejście do kultury zrywa z jej postrzeganiem w kategoriach zachowaniowo-wytworowych jako ustalonego toku postępowania i powiązanego z nim efektu. W przyjętej wizji kultury i kompetencji kulturowej refleksja nad zjawiskami bezpieczeństwa i zdrowia w pracy znajduje swój wyraz w ich ujmowaniu przez pryzmat funkcjonujących społecznych norm i reguł, których respektowanie przekłada się na określone działania będącymi typami społecznych praktyk. Te praktyki to: 1) praktyka materialna zawierająca w sobie praktyki produkcji, wymiany i konsumpcji, 2) praktyki symboliczne, wśród których między innymi mamy: praktykę językową, prawno-polityczną, pedagogiczną, religijną, organizatorską czy rozwijającą się dynamicznie praktykę bezpieczeństwa. Każdy typ praktyki powiązany jest z określoną formą świadomości społecznej, która to forma świadomości stanowi daną dziedzinę kultury. Określona dziedzina kultury konstytuowana jest przez swoiste układy dwojakiego rodzaju przekonań i sądów: 1) normatywnych, które wyznaczają pewne stany rzeczy będące dla ludzi wartościami – celami do realizacji oraz 2) dyrektywalnych, określających środki i czynności, czyli sposoby działania czy postępowania prowadzące do spełnienia tych wartości, do realizacji przyjętych celów.

Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy postrzegane jako wartość dla człowieka, opisane przez normy i reguły przedstawiające jego oczekiwany stan, wymaga świadomego poznawania zagrożeń występujących w środowisku pracy oraz ich ograniczania i eliminowania, włączając w te działania wszystkich pracowników. Wiąże się to z uruchomieniem określonych układów czynności urzeczywistniających tę cenną dla człowieka wartość, jaką jest zdrowie i życie pracownika. Na tak rozumiane bezpieczeństwo pracy składa się pewien całościowy kształt norm i reguł postępowania, wyznaczający określone wzorce działania i modele interakcji społecznych, takie więc praktyki społeczne w obszarze bezpieczeństwa pracy, które, regulacyjnie oddziałując na czynności pracownika, sprawiają, że czynności te nie stanowią źródła zagrożenia w pracy, lecz oddalają bądź eliminują ewentualne zagrożenie. Bezpieczeństwo pracy w myśl tych poglądów obejmuje różne praktyki społeczne, z nim związane, jak i regulującą te praktyki kulturę bezpieczeństwa. Podejście to umożliwia krytyczne spojrzenie na skuteczność praktyk społecznych oraz dostarczanie pewnych praktycznych wskazówek je doskonalących między innymi związanych z kompetencją kulturową. Można wysnuć tezę, że bezpieczeństwo pracy nie jest zjawiskiem jednorodnym kulturowo i wymaga rozwijania kompetencji kulturowej. Związane to jest zarówno

²⁶ L. Korporowicz, *Tworzenie sensu...*, op. cit., s. 173.

²⁷ J. Kmity, *Kultura jako rzeczywistość myślowa...*, op. cit., s. 20 i nast.

z organizacją pracy i jej symboliką, jak i zależne od pracowników oraz sposobów, w jaki interpretują oni kulturę bezpieczeństwa pracy, a także z techniką i sferą kultury materialnej.

Tak więc czynności związane z bezpieczeństwem pracy podejmowane są w obszarze różnych dziedzin kultury przez wielu pracowników, obejmują szeroki i zróżnicowany zakres zjawisk kulturowych o strukturze praktycznej, symbolicznej, edukacyjnej czy komunikacyjnej oraz wymagają kompetencji kulturowej.

Dalsze rozważania kierunkowane będą pytaniem: czym są i jakie są podstawowe elementy kompetencji kulturowej? Ważne też będzie założenie, że 1) przekonania i wartości różnych osób i grup pracowniczych w każdej organizacji są odmienne; 2) odrzucić należy przekonania i postawy typu „inne nie jest dobre”; 3) konieczne jest rozwijanie przekonań i postaw otwartych na inne kultury; 4) każdy jest odpowiedzialny za własną edukację w zakresie kompetencji kulturowej.

Kompetencje kulturowe²⁸ z punktu widzenia organizacji określa się jako zestawy wartości, zachowań, postaw i praktyk w organizacji i wśród pracowników organizacji, które pozwalają im skutecznie kulturowo współpracować. Ponadto pojęcie to odnosi się do umiejętności honorowania i szanowania przekonań, języka, stylów interpersonalnych i zachowań różnych pracowników oraz osób korzystających z usług organizacji, a także personelu świadczącego usługi. Dążenie do osiągnięcia kompetencji kulturowej jest dynamicznym, ciągłym procesem rozwojowym, wymagającym długoterminowego zaangażowania, gdyż organizacje są na różnych poziomach świadomości, wiedzy i umiejętności co do kontinuum kompetencji kulturowych. Kompetencje kulturowe z punktu widzenia jednostki to jej zdolność do właściwego rozumienia i interpretowania znaków i symboli przyjętych i uznawanych w danej kulturze; to także chęć szanowania wartości, postaw, przekonań i obyczajów charakterystycznych dla innych kultur oraz do rozważenia i odpowiedniego reagowania na różnice kulturowe w planowaniu, wdrażaniu i ocenie pracy jej przebiegu i oceny.

Posiadanie kompetencji kulturowych jest potrzebne każdemu człowiekowi i ich rozwój jest konieczny. Elementami kulturowej kompetencji, które należy rozwijać i doskonalić, są²⁹:

- wiedza kulturowa – wymagająca poszukiwania informacji i znajomości cech danej kultury, jej historii, wartości, przekonań i wzorów zachowań kulturowych, a także zrozumienia charakterystycznej dynamiki oddziaływania kultur na siebie;
- świadomość kulturowa – pozwala na zrozumienia innych grup i bycie otwartym na ideę zmiany postaw kulturowych, gdyż uświadamia, że kultura jest pojęciem dynamicznym, że nieprawdziwy jest pogląd, iż jedna kultura jest lepsza od drugiej lub że istnieje hierarchia kultur; pozwala także na wartościowanie i poszanowanie różnorodności kulturowej oraz umożliwia ocenianie i rozwijanie wrażliwości na inne kultury;

²⁸ Przeglądu definicji kompetencji kulturowych dokonano w oparciu o: *Definitions of Cultural Competence*, Curricula Enhancement Module Series; <https://nccc.georgetown.edu/curricula/culturalcompetence.html> [dostęp: 2.06.2018].

²⁹ Na podstawie: L. Purnell, *The Purnell Model for Cultural Competence*, „Journal of Transcultural Nursing” 2002, Vol. 13, No. 3, s. 193–196; F. Husain, *Cultural Competence in Family Support: A Toolkit for Working with Black, Minority Ethnic and Faith Families*, National Family and Parenting Institute, London 2005.

- wrażliwość kulturowa – polega na akceptowaniu i niewartościowaniu istniejących różnic między kulturami i na wyczuwaniu ich w sytuacjach, gdy ma się z nimi do czynienia, a to wymaga postawy zrozumienia, empatii, otwartości, ciekawości, elastyczności i braku uprzedzeń w relacjach międzykulturowych.

Kompetencja kulturowe łączy twórczo te elementy, a przez to zwiększa efektywność operacyjną ich posiadacza. Organizacja kompetentna pod względem kulturowym ma zdolność wprowadzania do swojego systemu wielu różnych zachowań, postaw i zasad oraz skutecznego działania w środowiskach międzykulturowych w celu uzyskania lepszych wyników.

Kompetencje kulturowe w bezpieczeństwie i higienie pracy określają zdolności pracowników funkcyjnych i wykonawczych, z jednej strony do rozpoznawania i eliminowania zagrożeń dla życia i zdrowia pracowników, z drugiej do łączenia wysiłków ludzi o różnych wartościach, przekonaniach i zachowaniach w działaniach dla bhp poprzez dostosowywanie organizacji bhp do potrzeb społecznych, kulturowych i komunikacyjnych. Inaczej mówiąc – kompetencje kulturowe w bezpieczeństwie i higienie pracy to, z jednej strony, świadomość i wrażliwość kulturowa pracowników organizacji, z drugiej to zastosowanie wiedzy o kulturze bezpieczeństwa, wzorów zachowań oraz umiejętności interpersonalnych i organizacyjnych, by zwiększyć skuteczność pracy Służby BHP, osób funkcyjnych i pracowników w zakresie podnoszenia poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Z innej strony kompetencje kulturowe w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy to świadomość i pracownicza wrażliwość związana z różnorodnymi uwarunkowaniami bezpieczeństwa i zdrowia w pracy oraz integracja wysiłków w trzech specyficznych dla bhp obszarach działania: 1) propagowania wartości kulturowych, norm i zasad bezpiecznej pracy, 2) budowania kompetencji kontrolowania zagrożeń dla życia i zdrowia w pracy oraz 3) skutecznego ich eliminowania.

Podsumowanie

Posiadanie kultury organizacyjnej, która wspiera i promuje wysiłki na rzecz bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, zostało zidentyfikowane jako kluczowy element poprawy bezpieczeństwa. Kompetentna kulturowo organizacja łączy wiedzę o różnych rodzajach pracy i realizujących ją grupach pracowników oraz przekształca ją w standardy, polityki i praktyki, które sprawiają, że wszystko efektywnie i bezpiecznie działa. Organizacje takie mają swoją „kulturę” polityk, procedur, programów i procesów, które zawierają wartości, przekonania, założenia i zwyczaje ważne dla organizacji oraz jej pracowników.

Ważne jest, by organizacje wypracowywały i doskonaliły swoje koncepcje rozwoju kultury bezpieczeństwa oraz kształtowania kompetencji kulturowych jednostkowych i organizacyjnych, wdrażając modele komunikacji i pracy zespołowej oraz tworząc środowiska pracy, które wspierają działania podnoszące warunki bezpiecznej pracy. Ostatecznym celem jest przekształcenie się w organizacje bezwypadkowe, o wysokiej niezawodności działania, a zdaniem ekspertów, aby takie inicjatywy odniosły sukces, niezbędna jest kultura bezpieczeństwa.

Kultura bezpieczeństwa pracy we współczesnej organizacji *Streszczenie*

Artykuł ukierunkowano na wyjaśnienie pojęcia „kultura bezpieczeństwa pracy” jako terminu, jako teorii i obszaru badawczego z zamiarem uchwycenia i rozważenia istotnej grupy zjawisk, zdarzeń i procesów związanych z kulturą bezpieczeństwa pracy, które powstają, rozwijają się, skutkują w organizacji. Wskazano na znaczenie dla bezpieczeństwa pracy występujących obecnie zmian kulturowych, zwłaszcza w obszarze: semantycznym – dotyczących przemian w wartościach i ich znaczeniu, oraz w obszarze behawioralnym – związanych ze sposobami zachowania się pracownika. Rozważaniom towarzyszyły pytania problemowe: Co pracownik powinien wiedzieć o kulturze bezpieczeństwa pracy? Po co potrzebna jest mu ta wiedza? Jaki jest/może być wpływ kultury bezpieczeństwa pracy na zachowania pracownicze i na funkcjonowanie organizacji?

Słowa kluczowe: kultura, kultura bezpieczeństwa pracy, kompetencje kulturowe

The culture of work safety in a modern organisation *Abstract*

The goal of this paper is to clarify the concept of work safety culture as a term, as well as a theoretical and research area with the intention of capturing and considering an important group of phenomena, events and processes related to work safety culture that arise and develop within an organisation. The importance for the work safety of currently occurring cultural changes has already been pointed out, especially in the area of semantics – with regard to changes in values and their significance, and in the behavioural area – with emphasis put on behaviour patterns of employees. The considerations outlined in the paper were accompanied by a number of problem questions. What should an employee know about the culture of work safety? Why do they need this knowledge? What is/can be the impact of work safety culture on employees' behaviour, and on the functioning of the organisation as a whole?

Key words: culture, culture of work safety, cultural competences

Культура безопасности труда в современной организации *Резюме*

В статье рассмотрено понятие культура безопасности труда, как термин и как теория и область исследования, с целью дать трактовку и исследовать важную группу явлений, событий и процессов, связанных с культурой безопасности труда, которые возникают, развиваются и присутствуют в организации. Рассмотрено значение для безопасности труда, происходящих в настоящее время культурных изменений, особенно в семантической области – касающейся пересмотра ценностей и их значения, а также в поведенческой области – касающейся способов поведения сотрудников. В статье были поставлены проблемные вопросы: Что должен знать сотрудник о культуре безопасности труда? Зачем ему нужны эти знания? Каким может быть влияние культуры безопасности труда на поведение сотрудников и на функционирование организации?

Ключевые слова: культура, культура безопасности труда, культурные компетенции



Zofia Wilk-Woś

dr hab., prof. SAN, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Kultura bezpieczeństwa a sprawność funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego

Wprowadzenie

Od kilku lat funkcjonuje w Polsce system powiadamiania ratunkowego, w którym obsługą zgłoszeń kierowanych na numer alarmowy 112 zajmują się centra powiadamiania ratunkowego. Poważnym problemem, z którym zmagają się operatorzy numerów alarmowych, jest bardzo wysoka liczba zgłoszeń fałszywych, złośliwych lub niezasadnych (wraz ze zgłoszeniami anulowanym w 2017 r. wynosiła ona 79% wszystkich zgłoszeń).

Celem artykułu jest określenie czynników, które podnoszą kulturę bezpieczeństwa i wpływają na sprawność działania systemu powiadamiania ratunkowego. W szczególności zostaną podjęte kwestie związane z obsługą numeru 112 w oparciu o dane uzyskane z CPR w Łodzi. Metodyka badań w niniejszym artykule oparta została na studiach literaturowych oraz metodzie *desk research*. Autorka uważa, że przedstawione w pracy rozważania wskazują na potrzebę wsparcia rekomendowanych działań edukacyjnych i promocyjnych przyszłymi badaniami jakościowymi przeprowadzonymi wśród uczestników otoczenia systemu. Ugruntowanie właściwych postaw wśród społeczeństwa, które będzie potrafiło dostrzec coraz istotniejszą potrzebę odpowiedniego zarządzania bezpieczeństwem, staje się niezwykle ważnym zadaniem stojącym zarówno przez państwem jak i wspólnotami lokalnymi.

System powiadamiania ratunkowego. Działalność CPRów

W obecnej formie system powiadamiania ratunkowego funkcjonuje w oparciu o ustawę z dnia 22 listopada 2013 r. o systemie powiadamiania ratunkowego¹. System składa się z centrów powiadamiania ratunkowego, tworzących jednolity system do obsługi zgłoszeń alarmowych, kierowanych do numerów alarmowych 112, 997, 998 i 999, umożliwiającą przekazanie zgłoszenia alarmowego w celu zaangażowania właściwych zasobów ratowniczych².

Funkcjonowanie systemu oparte jest na zasadzie wzajemnej zastępowalności centrów w razie miejscowej awarii systemu teleinformatycznego bądź jego przeciążenia. System współpracuje z Policją, Państwową Strażą Pożarną i dysponentami zespołów ratownictwa medycznego w celu podjęcia działań ratowniczych w związku z otrzymanym zgłoszeniem alarmowym przy wykorzystaniu systemu teleinformatycznego i sieci teleinformatycznej na potrzeby obsługi numerów alarmowych, przy czym to służby dysponują własne zasoby ratownicze³.

W Polsce funkcjonuje 17 Centrów Powiadamiania Ratunkowego, 16 zlokalizowanych jest w województwach, ostatnie swym obszarem działania obejmuje miasto stołeczne Warszawę. Pierwsze centra zaczęły odbierać zgłoszenia już w 2012 r., wśród nich było CPR w Łodzi. Operatorzy numerów alarmowych łódzkiego Centrum Powiadamiania Ratunkowego rozpoczęli swoją pracę 31 maja 2012 r. od przyjmowania zgłoszeń na numer 112 na terenie Komendy Policji Miejskiej w Łodzi. Decyzja o tymczasowym umieszczeniu CPR w komendzie była autorskim rozwiązaniem Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi. Dzięki takiemu rozstrzygnięciu pierwsi operatorzy mieli możliwość zdobycia doświadczenia u boku dyżurnych policjantów oraz zapoznania się z zagadnieniami będącymi w gestii merytorycznej Policji. Między 8 października a 27 listopada 2013 r. operatorzy rozpoczęli odbieranie wszystkich zgłoszeń z numeru 112 z terenu województwa łódzkiego w nowej siedzibie CPR przy ulicy Pienistej, a od dnia 29 listopada 2015 r. rozpoczęli przekazywanie informacji o zdarzeniach za pomocą formularza elektronicznego tzw. formatki⁴.

Do zadań każdego z 17 centrów powiadamiania ratunkowego należy⁵:

- 1) obsługa zgłoszeń alarmowych, z wyłączeniem systemów sygnalizacji pożarowej, o których mowa w ustawie z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. z 2018 r. poz. 620), w tym:
 - a) odbiór zgłoszenia alarmowego;

¹ Ustawa z dnia 22 listopada 2013 r. o systemie powiadamiania ratunkowego, Dz.U. 2013 poz. 1635; zob. szerzej: T. Wałek, *System powiadamiania ratunkowego w Polsce. Założenia i praktyka*, „Security, Economy and Law” 2016, nr 1 (X), s. 187–195.

² Ustawa z dnia 22 listopada..., *op. cit.*, art. 3.2; w ramach systemu mogą być obsługiwane także inne numery alarmowe, np.: 991, 992, 993, 994 i 987.

³ *Ibidem*, art. 3.4–7.

⁴ Autorka dziękuje Krzysztofowi Janeckiemu, dyrektorowi Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi, oraz Agnieszce Łukomskiej-Dulaj, kierownik Centrum Powiadamiania Ratunkowego w Łodzi, za informacje na temat działań łódzkiego CPR.

⁵ Ustawa z dnia 22 listopada..., *op. cit.*, art. 8.1.

- b) powiązanie zgłoszenia alarmowego z danymi teleadresowymi miejsca zgłoszenia oraz jego pozycją geograficzną;
 - c) wybór odpowiedniej grupy podmiotów, do której zostaną skierowane zgromadzone dane o zgłoszeniu alarmowym;
 - d) przekazanie, gdy zachodzi taka potrzeba, zgromadzonych danych drogą elektroniczną z wykorzystaniem systemu teleinformatycznego, a w uzasadnionych przypadkach wraz z przekierowaniem połączenia telefonicznego, zgodnie z kwalifikacją zgłoszenia, do Policji, Państwowej Straży Pożarnej, dysponentów zespołów ratownictwa medycznego lub do podmiotów, których numery telefoniczne są obsługiwane w ramach systemu;
 - e) wymiana danych o zgłoszeniach alarmowych przetwarzanych w systemie teleinformatycznym, zgodnie z zakresem określonym na podstawie art. 5 ust. 6 pkt 4 oraz art. 13 ust. 3 pkt 3, z Policją, Państwową Strażą Pożarną, dysponentami zespołów ratownictwa medycznego lub innymi podmiotami, których numery telefoniczne są obsługiwane w ramach systemu;
- 2) ewidencjonowanie i przechowywanie w systemie teleinformatycznym, przez 3 lata, danych dotyczących treści zgłoszeń alarmowych, w tym nagrań rozmów telefonicznych obejmujących całość zgłoszenia alarmowego, danych osób zgłaszających i innych osób wskazanych w trakcie przyjmowania zgłoszenia, informacji o miejscu zdarzenia i jego rodzaju oraz skróconego opisu zdarzenia;
 - 3) wykonywanie analiz związanych z funkcjonowaniem systemu na obszarze obsługiwanym przez centrum oraz tworzenie statystyk w zakresie liczby, rodzaju oraz czasów realizacji zgłoszeń alarmowych;
 - 4) współpraca oraz wymiana informacji z centrami zarządzania kryzysowego, w rozumieniu ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2017 r. poz. 209 i 1566);
 - 5) wymiana informacji i danych, z wyłączeniem danych osobowych, na potrzeby analiz z Policją, Państwową Strażą Pożarną, dysponentami zespołów ratownictwa medycznego oraz podmiotami, których numery telefoniczne są obsługiwane w ramach systemu.

Ustawa stanowi także, że

W przypadku braku możliwości przekazania zgłoszenia alarmowego w ramach systemu i gdy jest to uzasadnione charakterem tego zgłoszenia, centrum podejmuje działania mające na celu przekazanie informacji o tym zgłoszeniu do podmiotów, do których zadań należy ochrona życia, zdrowia, bezpieczeństwa i porządku publicznego, mienia lub środowiska, których numery telefoniczne nie są obsługiwane w ramach systemu⁶.

Przyjmuje się, że obecnie organizacja, aby osiągnąć sukces w zmiennym i złożonym środowisku, powinna cechować się wysoką sprawnością, a stopień realizacji jej celów stanowi rezultat zarówno działań kierowniczych w zakresie wykorzystania posiadanych zasobów, przestrzegania obowiązujących procedur, jak i ukształtowania

⁶ *Ibidem*, art. 8.2.

zależności pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji oraz między organizacją a uczestnikami otoczenia⁷.

Działalnością organizacji, wraz z jej sukcesami i porażkami, powinni być więc zainteresowani nie tylko członkowie tej organizacji, ale i uczestnicy jej otoczenia. W przypadku analizowanego łódzkiego CPR tymi uczestnikami otoczenia będzie między innymi społeczność lokalna.

Sprawność działania organizacji oznacza dzisiaj korzystanie z pojawiających się w otoczeniu szans, radzenie sobie z pojawiającymi się zmianami oraz tworzenie odpowiednich relacji z otoczeniem.

Sprawność działania zależy od jego organizacji. Podstawą sprawnego działania jest skuteczność, czyli umiejętność wyboru właściwych celów. Na sprawność poza skutecznością składają się również ekonomiczność i korzystność. Ekonomiczność możemy rozpatrywać jako wydajność, oceniając uzyskane wyniki lub jako oszczędność, czyli ze względu na poniesione koszty. Zaś działanie korzystne to takie, w którym cenność wyników użytecznych jest większa niż cenność kosztów⁸.

Głównym celem – zadaniem CPR jest odpowiednia obsługa zgłoszeń alarmowych i przekazanie potrzebnych danych odpowiednim służbom ratowniczym. W przypadku relacji CPR–otoczenie wzrost ekonomiczności można osiągnąć przez oszczędność czasu w przypadku informacji właściwie przekazanej operatorowi numerów alarmowych, a w konsekwencji przez lepszą wydajność, bo dzięki rozdysponowaniu odpowiednich sił i środków uzyskamy wynik w postaci sprawnie przeprowadzonej akcji ratunkowej.

W procesie planowania niezwykle istotne są warunki zewnętrzne, które w przypadku działań CPR można rozumieć jako informację dostarczoną przez osobę dzwoniącą na numer alarmowy. Błędna lub fałszywa informacja dostarczona z otoczenia zostanie niewłaściwie przetworzona i nie zagwarantuje skutecznej reakcji ze strony systemu. Mając na celu sprawność funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego, istotną kwestią staje się więc odpowiednie kształtowanie kultury bezpieczeństwa poszczególnych podmiotów.

Pojęcie kultury bezpieczeństwa

Nawiązując do pojęcia „kultury organizacyjnej” można traktować kulturę bezpieczeństwa jako wzór podstawowych założeń, wartości, norm, reguł i symboli oraz przekonań. Owe normy i wartości wpływają na sposób odczuwania bezpieczeństwa, a to z kolei decyduje o zachowaniu i współdziałaniu podmiotów. Następstwem tego jest wpływ na realizację procesów organizacyjnych⁹.

Marian Cieślarczyk przyjmuje, że:

[...] kultura bezpieczeństwa to wzór podstawowych założeń, wartości, norm reguł, symboli i przekonań, wpływających na sposób postrzegania wyzwań, szans i (lub)

⁷ A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 47.

⁸ Zob. *ibidem*, s. 49–51.

⁹ A. Chodyński, *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka” 2013, nr 2 (XI), s. 7.

zagrożeń, a także sposób odczuwania bezpieczeństwa i myślenia o nim oraz związany z tym sposób zachowania i działania (współdziałania) podmiotów (osób, grup społecznych, instytucji i organizacji, społeczności i społeczeństw), w różny sposób przez te podmioty „wyuczonych” i wyartykułowanych w procesach szeroko rozumianej edukacji, w tym również w naturalnych procesach wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji oraz w innych procesach organizacyjnych, a także w procesie umacniania szeroko (nie tylko militarnie) rozumianej obronności, służących w miarę harmonijnemu rozwojowi tych podmiotów i osiągnięciu przez nie najszerzej rozumianego bezpieczeństwa, z pożytkiem dla siebie, ale i otoczenia¹⁰.

W literaturze przedmiotu pojęcie kultury bezpieczeństwa definiowane jest zarówno w perspektywie makro (stosunków międzynarodowych) jako zbiór „przekonań podzielanych przez społeczeństwo oraz elity polityczne odnoszących się do polityki bezpieczeństwa, a więc miejsca danego państwa w systemie międzynarodowym, w węższym sensie do politycznych aspektów użycia siły militarnej, jako również w kontekście mikro (środowiska pracy) jako stan świadomości większości pracowników o zagrożeniach, nieformalnych i formalnych normach postępowania w sytuacji kryzysowej, indywidualnych wartości, które uwzględniają bezpieczeństwo i ochronę zdrowia”¹¹.

Zdaniem Juliusza Piwowarskiego, kultura bezpieczeństwa to „ogół materialnych i pozamaterialnych elementów utrwalonego dorobku człowieka, służących kultywowaniu, odzyskiwaniu (gdy utracono) i podnoszeniu (gdy potrzeba) poziomu bezpieczeństwa określonych podmiotów”¹². Jest ona pomocna człowiekowi między innymi dla skutecznej kontroli nad pojawiającymi się zagrożeniami oraz dla pobudzania w świadomości człowieka potrzeby rozwoju oraz uaktywnienia motywacji i postaw, skutkujących działaniami na rzecz tego rozwoju¹³.

Natomiast w kontekście sytuacji kryzysowej Maciej Magiera pojmuję kulturę bezpieczeństwa jako zbiór przekonań, podzielanych przez społeczność oraz elity polityczne (władze samorządowe i terenowe), odnoszących się do lokalnej polityki bezpieczeństwa, a więc miejsca danego regionu w systemie zarządzania kryzysowego, w węższym sensie do politycznych aspektów (zakresu działań) zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy¹⁴.

Ze względu na funkcje, jakie kultura bezpieczeństwa może spełniać – integracyjną, adaptacyjną, stymulacyjną i regulacyjną, jej rozwój powinien wpłynąć na podniesienie sprawności funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego.

¹⁰ M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 217.

¹¹ M. Magiera, *O potrzebie badań kultury bezpieczeństwa z perspektywy sytuacji kryzysowej*, „Przegląd Strategiczny” 2013, nr 1, s. 54.

¹² J. Piwowarski, *Nauki o bezpieczeństwie. Między kulturą bezpieczeństwa a studiami bezpieczeństwa*, Difin, Warszawa 2018, s. 119.

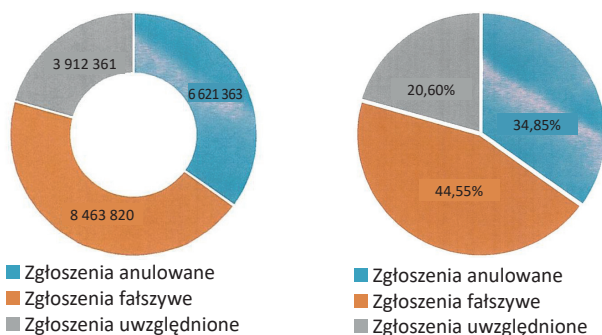
¹³ *Ibidem*, s. 120.

¹⁴ M. Magiera, *op. cit.*, s. 55.

Problem zgłoszeń fałszywych

Mimo że możliwość wezwania i otrzymania pomocy w sytuacji kryzysowej ma ogromne znaczenie dla bezpieczeństwa obywateli, część z nich wydaje się nie rozumieć istoty funkcjonowania numeru alarmowego 112. Zarówno zestawienia zbiorcze, omawiające działalność wszystkich 17 CPR-ów, jak i dane udostępnione przez łódzki CPR pokazują wciąż utrzymujący się na bardzo wysokim poziomie odsetek zgłoszeń fałszywych i niezasadnych oraz anulowanych. Łącznie w skali kraju w 2017 r. do wszystkich centrów wpłynęły 18 997 544 zgłoszenia, z czego aż 8 463 820 zostało zakwalifikowanych jako zgłoszenia fałszywe, 6 621 363 to zgłoszenia anulowane, a tylko 3 912 361 zgłoszeń przekazano służbom. Łącznie zgłoszenia fałszywe i anulowane w skali kraju stanowiły 79,4% wszystkich zgłoszeń¹⁵.

Rysunek 1. Zgłoszenia fałszywe, anulowane i zasadne w 2017 r.



Źródło: MSWiA, *Raport z funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego w 2017 r.*, Warszawa 2018, s. 17; <https://www.gov.pl/web/mswia/raporty-z-funkcjonowania-systemu> [dostęp: 17.09.2018].

Do łódzkiego centrum obecnie rocznie wpływa ponad 1200 tys. zgłoszeń. Niestety podobnie jak w całym kraju, także w CPR w Łodzi ma poważny problem ze zgłoszeniami fałszywymi i anulowanymi.

Tabela 1. Liczba zgłoszeń na numer alarmowy 112 w poszczególnych latach CPR w Łodzi

Rok	2014	2015	2016	2017	2018*
Liczba zgłoszeń	1 439 231	1 134 492	1 278 086	1 278 334	702 102

*dane za okres do 31 lipca 2018 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez CPR w Łodzi.

¹⁵ MSWiA, *Raport z funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego w 2017 r.*, Warszawa 2018, s. 17; <https://www.gov.pl/web/mswia/raporty-z-funkcjonowania-systemu> [dostęp: 17.09.2018].

Tabela 2. CPR w Łodzi: liczba zgłoszeń na numer alarmowy 112 w 2016 r.

2016	Liczba zgłoszeń	Liczba zdarzeń	Liczba zgłoszeń 112 niezasadnych (fałszywe + anulowane)	% (zgłoszenia / zdarzenia)	% (zgłoszenia / niezasadne)
styczeń	102 347	14 923	85 741	14,58	83,77
luty	98 541	14 620	82 322	14,84	83,54
marzec	106 361	16 027	88 393	15,07	83,11
kwiecień	104 493	15 391	87 327	14,73	83,57
maj	111 269	17 525	91 520	15,75	82,25
czerwiec	117 530	18 449	96 830	15,70	82,39
lipiec	110 358	17 430	90 783	15,79	82,26
sierpień	111 643	16 723	93 708	14,98	83,94
wrzesień	105 137	16 558	87 470	15,75	83,20
październik	107 084	16 899	88 965	15,78	83,08
listopad	97 950	16 145	80 747	16,48	82,44
grudzień	105 373	18 526	85 493	17,58	81,13
RAZEM	1 278 086	199 216	1 059 299	15,59	82,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez CPR w Łodzi.

Tabela 3. CPR w Łodzi: liczba zgłoszeń na numer alarmowy 112 w 2017 r.

2017	Liczba zgłoszeń	Liczba zdarzeń	Liczba zgłoszeń 112 niezasadnych (fałszywe + anulowane)	% (zgłoszenia / zdarzenia)	% (zgłoszenia / niezasadne)
styczeń	99 600	18 852	79 514	18,93	79,83
luty	88 264	16 684	70 415	18,90	79,78
marzec	104 012	18 546	84 078	17,83	80,83
kwiecień	103 699	18 139	84 037	17,49	81,04
maj	109 757	19 214	89 017	17,51	81,10
czerwiec	111 992	20 214	90 241	18,05	80,58
lipiec	115 571	20 284	93 825	17,55	81,18
sierpień	122 185	22 237	98 332	18,20	80,48
wrzesień	105 494	18 400	85 913	17,44	81,44
październik	118 692	19 916	98 648	16,78	83,11
listopad	98 094	17 136	80 929	17,47	82,50
grudzień	100 974	19 150	81 782	18,97	80,99
RAZEM	1 278 334	228 772	1 036 731	17,90	81,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez CPR w Łodzi.

Tabela 4. CPR w Łodzi: liczba zgłoszeń na numer alarmowy 112 w 2018 r. (od 1.01 do 31.07)

2018	Liczba zgłoszeń	Liczba zdarzeń	Liczba zgłoszeń 112 niezasadnych (fałszywe + anulowane)	% (zgłoszenia / zdarzenia)	% (zgłoszenia / niezasadne)
styczeń	93 527	17 553	75 932	18,77	81,19
lutym	83 537	16 495	66 994	19,75	80,20
marzec	98 363	19 847	78 464	20,18	79,77
kwiecień	99 987	20 099	79 831	20,10	79,84
maj	112 774	21 227	91 743	18,82	81,35
czerwiec	108 796	21 977	87 565	20,20	80,49
lipiec	105 118	22 740	82 292	21,63	78,29
RAZEM	702 102	139 938	562 821	19,93	80,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez CPR w Łodzi.

Tabele 2–4 wyraźnie pokazują, że mimo kilkuletniego funkcjonowania systemu odsetek zgłoszeń fałszywych i anulowanych nadal utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie, a poprawa jest niewielka. W 2016 r. liczba zgłoszeń na numer alarmowy wyniosła 1 278 086, ale tylko 218 787 operatorzy uznali za uzasadnione i przekazali do innych służb. Pozostałych 1 059 299 zgłoszeń, czyli 82,88%, zostało zakwalifikowana jako fałszywe lub dzwoniący rozłączył się przed podjęciem rozmowy przez operatora. W roku 2017 nastąpił nieznaczny spadek ilościowy tych telefonów, jednak nadal oscyluje w granicach 80%. Warto zaznaczyć, że w województwie łódzkim poziom tego niepokojącego zjawiska jest nieco wyższy niż średni w całej Polsce (79,4%), niższy aczkolwiek niż dla CPR w Radomiu, obsługującym jednak największą liczbę zgłoszeń w kraju.

Zgłoszenia fałszywe i niezasadne w głównej mierze są powodem straty czasu – średnia obsługa zgłoszenia fałszywego zajmuje 18 sekund¹⁶. Umyślne, a jednocześnie bezmyślne, a czasem także złośliwe telefony mają wpływ na samych operatorów, dla których męczącym może być odbieranie takich zgłoszeń. Telefony niezasadne dotyczą praktycznie wszystkich aspektów życia, oczywiście poza alarmowymi. Ludzie chcą, aby operatorzy wezwali im taksówkę, zamówili pizzę albo wizytę hydraulika czy kominiarza. Operatorzy przyjmują sporo telefonów, w których zgłaszający oskarża wymieniane w rozmowie osoby np. o chorobę psychiczną lub oszustwo. Telefon jest też popularną zabawką, na numer 112 dzwonią dzieci –z „głupim dowcipem” lub by sprawdzić, czy nastąpi reakcja ze strony operatora, najmłodszy często również przypadkiem wybierają numer alarmowy. Codziennie dla operatorów są pytania rozmówców o numer PIN czy PUK. Niestety, zdarzają się też osoby, które w ciągu dnia potrafią zadzwonić na linię alarmową kilkaset razy.

¹⁶ *Ibidem*, s. 20.

Kultura bezpieczeństwa a sprawność funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego

Za tę ogromną ilością zgłoszeń fałszywych i niezasadnych kryje się niski poziom świadomości społecznej znaczenia numeru 112 i funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego. Na pewno niekorzystnie na sytuację wpływa również niski poziom autorytetu operatorów numerów alarmowych w społeczeństwie, w tym również wśród służb ratunkowych. Ich praca nie jest odpowiednio doceniana, również pod względem finansowym¹⁷.

Kulturę bezpieczeństwa, podobnie jak kulturę organizacyjną, można kształtować w procesie edukacyjnym. Dla prawidłowego funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego działania edukacyjne powinny rozpoczynać się na poziomie edukacji przedszkolnej i być kontynuowane na wszystkich etapach edukacji szkolnej, zarówno w ramach godziny wychowawczej w klasach I–VII, jak i później, w ramach przedmiotu edukacja dla bezpieczeństwa. Uczniowie powinni uzyskać odpowiednią wiedzę na temat zasad prawidłowego wzywania pomocy. W ramach zajęć dydaktycznych wskazane są prelekcje na temat systemu powiadamiania ratunkowego i numerów alarmowych, powinien być omawiany i ćwiczony przebieg rozmowy z operatorem numeru alarmowego, a dobrym uzupełnieniem tych działań byłaby wizyta w najbliższym centrum powiadamiania ratunkowego. Dodatkowo, w sposób bardziej czytelny i ciągły, powinna być prowadzona akcja edukacyjna w mediach promująca numer 112 oraz wyjaśniająca zasady funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego. Osoby dzwoniące muszą mieć świadomość, że zgłoszeniem alarmowym jest informacja o wystąpieniu lub podejrzeniu wystąpienia zagrożenia życia lub zdrowia, w tym aktu przemocy, a także nagłego zagrożenia środowiska lub mienia oraz zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego¹⁸.

Potrzebę odpowiedniej edukacji społeczeństwa w omawianym obszarze dostrzegają od lat CPR-y, które same prowadzą działalność edukacyjną i promocyjną. Łódzki CPR co roku organizuje obchody Europejskiego Dnia Numeru Alarmowego 112 oraz spotkania z dziećmi i młodzieżą, zapraszając do swojej siedziby przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja i licea¹⁹. W 2014 r. przeszkolonych zostało ponad 2100 dzieci, młodzieży i osób dorosłych. W ciągu pierwszego półrocza 2018 działaniami promocyjno-edukacyjnymi objętych zostało blisko 1100 osób, zarówno w ramach wizyt w CPR, jak i na spotkaniach wyjazdowych czy plenerowych.

Obok edukacji państwo dla poprawy bezpieczeństwa i skuteczności działania systemu powiadamiania ratunkowego opracowuje odpowiednie narzędzia prawne. Wpływ na zmniejszenie ilości zgłoszeń fałszywych może mieć przyjęta we wrześniu 2017 r. nowelizacja przepisów kodeksu wykroczeń, wprowadzająca karę aresztu,

¹⁷ Z. Wilk-Woś, E. Stroińska, P. Kornacki, W. Zawisza, *Współdziałanie służb i podmiotów ratowniczych w oparciu o system powiadamiania ratunkowego – rola i znaczenie operatorów numerów alarmowych w przekazie informacji o zdarzeniach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 1, cz. 3, s. 53–65.

¹⁸ Ustawa z dnia 22 listopada..., *op. cit.*, art. 2.1.

¹⁹ Centrum Powiadamiania Ratunkowego, Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi, <http://lodzkie.eu/page/4070,centrum-powiadamiania-ratunkowego.html>.

ograniczenia wolności albo grzywny do 1,5 tys. zł za umyślnie i nieuzasadnione blokowanie telefonicznych numerów alarmowych²⁰. Wprowadzenie tej zmiany w kodeksie wykroczeń pozwala na karanie osób, które nagminnie dzwonią na numery alarmowe.

Istotnym czynnikiem podnoszącym kulturę bezpieczeństwa oraz sprawność działania systemu powiadamiania ratunkowego jest więc odpowiednia wiedza na temat zarówno samych numerów alarmowych²¹, jak i funkcjonowania tego systemu oraz świadomość zadań operatorów numerów alarmowych. Ważna jest również większa świadomość wagi szybko i rzetelnie przekazanej przez zgłaszającego informacji o zdarzeniu, które wymaga interwencji ze strony służb ratowniczych. Pozwoli to na odpowiednie zakwalifikowanie zgłoszenia i przekierowanie go do odpowiednich służb. Ludziom należy nieprzerwanie przypominać, że czas (odbiór zgłoszenia wymagający dużych umiejętności komunikacyjnych ze strony operatora oraz współpracy ze zgłaszającym w celu uzyskania jak najbardziej kompletnej informacji pozwalającej na odpowiednią ocenę sytuacji) decyduje, czy pomoc niesiona poszkodowanym przez służby jest szybka i skuteczna.

Czynnikiem pośrednio wpływającym na kulturę bezpieczeństwa w omawianym obszarze jest odpowiednie ukształtowanie postaw obywateli wobec zagadnień szeroko rozumianego bezpieczeństwa oraz ich aktywność w środowisku lokalnym w działaniach na rzecz jego podniesienia. Istotnym czynnikiem jest więc rozwój kapitału społecznego²², który umożliwiłby skuteczne współdziałanie między CPR-ami a ich otoczeniem, czyli mieszkańcami dostarczającymi informacje do systemu. Sprawność systemu jest bowiem zależna w dużej mierze od zdrowych relacji społecznych, wzmocnionych przywiązaniem do wartości etycznych, takich jak prawdomówność, wywiązywanie się z obowiązków i wzajemność w stosunkach z innymi. Między systemem i jego członkami, czyli operatorami numerów alarmowych a otoczeniem systemu (mieszkańcami) musi istnieć wzajemne zaufanie.

Podsumowanie

Zgłoszenia fałszywe i niezasadne mają negatywny wpływ na sprawność systemu, powodując, że cele CPR mogą być zagrożone. Z perspektywy kultury bezpieczeństwa dla relacji interpersonalnych w sytuacji kryzysowej istotne są trzy czynniki: zasoby, organizacja oraz mentalność. Niestety, niedostateczna świadomość społeczna, a nawet brak wiedzy na temat funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego oraz zakresu obowiązków operatorów numerów alarmowych, połączona z mentalnością części społeczeństwa, przejawiającą się biernością lub nawet nieetyczną postawą roszczeniową w sytuacjach zagrożenia, może skutkować pojawieniem się zaburzeń w systemie²³.

²⁰ Ustawa z dnia 15 września 2017 r. o zmianie ustawy – Kodeks wykroczeń, Dz.U. z 2017 r. poz. 1941.

²¹ T. Wałek, *op. cit.*, s. 194.

²² K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne” 2011, nr 1 (LXVIII), s. 70–71.

²³ M. Magiera, *op. cit.*, s. 59.

Kultura bezpieczeństwa a sprawność funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego

Istotne jest więc, głównie w oparciu o edukację, rozwijanie kultury bezpieczeństwa, której rozwój powinien sprzyjać współpracy między CPR a jego otoczeniem i wpływać na poprawę sprawności funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego i tym samym gwarantować sprawny przebieg akcji ratowniczej.

Dane przytoczone w artykule wyraźnie wskazują, że należy zintensyfikować działania promocyjne i edukacyjne. Tym bardziej, że podniesienie wiedzy społeczeństwa na temat funkcjonowania i zadań systemu powiadamiania ratunkowego staje się coraz istotniejsze i naglące – w ciągu najbliższych lat docelowo wszystkie zgłoszenia alarmowe mają przechodzić przez CPRy.

Kultura bezpieczeństwa a sprawność funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego

Streszczenie

Od kilku lat funkcjonuje w Polsce system powiadamiania ratunkowego, w którym obsługą zgłoszeń kierowanych na numer alarmowy 112 zajmują się centra powiadamiania ratunkowego. Poważnym problemem, z którym zmagają się operatorzy numerów alarmowych, jest bardzo wysoka liczba zgłoszeń fałszywych. Artykuł stara się wskazać czynniki, które mogą wpłynąć na podniesienie kultury bezpieczeństwa i na sprawność działania systemu powiadamiania ratunkowego.

Słowa kluczowe: kultura bezpieczeństwa, system powiadamiania ratunkowego, numer alarmowy 112, sprawność systemu

Security culture and the efficiency of the emergency notification system

Abstract

For several years, there has been a rescue notification system operating in Poland, in which emergency call centres have been handling calls made to the 112 emergency number. A very high number of false calls is a serious problem which the operators of emergency numbers have to cope with. The paper attempts to indicate the factors that may affect the improvement of safety culture, and the efficiency of the emergency notification system.

Key words: security culture, emergency notification system, 112 emergency number, system efficiency

Культура безопасности и эффективность функционирования системы аварийного оповещения

Резюме

В Польше уже несколько лет работает система аварийного оповещения, в которой обслуживанием граждан, звонящих на номер экстренной службы 112, занимаются центры аварийного оповещения. Серьезной проблемой, с которой сталкиваются операторы экстренной службы, является очень высокое количество ложных сообщений. В статье предпринята попытка определить факторы, которые могут повлиять на повышение культуры безопасности и усовершенствование действия системы аварийного оповещения.

Ключевые слова: культура безопасности, система аварийного оповещения, телефонный номер экстренной службы 112, эффективность системы



Jadwiga Bakonyi

dr, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, jako element zarządzania firmą w ocenie studentów

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo wypracowało w różnym stopniu własną kulturę bezpieczeństwa. Rolę pierwszoplanową w budowaniu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie pełni pracodawca, a obowiązek ten obecnie uznawany jest za główne zadanie zarządzania bezpieczeństwem. Rosnąca świadomość powoduje, że podejście do problemu bezpieczeństwa staje się kompleksowe, angażujące zarówno pracowników, jak i kierownictwo; istotną rolę w tym zakresie odgrywa współpraca pracowników i pracodawcy.

Celem artykułu jest ukazanie kultury bezpieczeństwa jako istotnego elementu zarządzania, wskazanie czynników mających wpływ na kształtowanie kultury bezpieczeństwa w organizacjach oraz określenie podejścia pracowników do budowania bezpiecznych warunków pracy. Pojęcie kultury bezpieczeństwa można odnieść zarówno do społeczeństwa czy przedsiębiorstwa, jak i do jednostki. Indywidualne przekonania i wyznawane wartości, świadomość zagrożeń, a także poczucie osobistej odpowiedzialności za sprawy bezpieczeństwa przekładają się na kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach. W badaniach posłużono się narzędziem pozwalającym na ocenę klimatu bezpieczeństwa, co pośrednio pozwala na monitorowanie poziomu kultury bezpieczeństwa.

Kultura organizacyjna, kultura bezpieczeństwa, klimat bezpieczeństwa pracy

Termin „kultura” jest wieloznaczny, odmiennie definiowany przez przedstawicieli różnych nauk, zwykle obejmuje jednak ogół wartości, zasad i norm współzycia przyjętych przez określoną zbiorowość. Rozpatrując pojęcie „kultury bezpieczeństwa”, należy wcześniej wspomnieć o pojęciu dla niej pierwotnym, jakim jest „kultura organizacyjna”. Kultura organizacyjna kształtowana jest przez: otoczenie zewnętrzne, typ organizacji, cechy jej i pracowników. Wyróżnić można tu trzy poziomy: założenia, normy i wartości oraz artefakty. Poziomy te dotyczą w równej mierze kultury bezpieczeństwa pracy, gdyż kultura bezpieczeństwa jest elementem, podsystemem kultury organizacyjnej. Ryszard Studenski charakteryzuje kulturę bezpieczeństwa jako zbiór psychologicznych, społecznych i organizacyjnych czynników, powodujących aktywowanie i podtrzymywanie działań chroniących życie i zdrowie w pracy, jak i poza nią¹.

Jednym z modeli wskazującym, że konieczność poprawy, doskonalenia kultury bezpieczeństwa jest nieodzowna, jest model Patricka Hudsona, obrazujący ewolucję kultury bezpieczeństwa, gdzie wzrost zaufania i stopnia poinformowania określa rodzaje kultur. Kolejne poziomy w tej hierarchii to:

- **Kultura patologiczna**, w której pracownik jest obwiniany w przypadku wystąpienia problemów z bezpieczeństwem; ważne jest, aby nie zostać przyłapanym na popełnianych wykroczeniach.
- **Kultura reaktywna** – wystąpienie zdarzenia niebezpiecznego lub wypadku koncentruje uwagę na zagadnieniach bezpieczeństwa. Wraz z upływem czasu następuje powrót do działań rutynowych, lekceważących zasady bezpieczeństwa.
- **Kultura wyrachowania** obejmuje systemy zarządzania bezpieczeństwem, potrzebę ich istnienia rozumie kadra zarządzająca; formalne zasady tych systemów narzucają się pracownikom.
- **Kultura zapobiegawcza, proaktywna** charakteryzuje się tym, że zarówno kierownictwo, jak i pracownicy troszczą się o bezpieczeństwo, wykazują zrozumienie i zainteresowanie problemami bezpieczeństwa.
- **Kultura kompleksowa (odradzająca się)** cechuje się partycypacją w zarządzaniu bezpieczeństwem, wiążącą się z zaufaniem i informowaniem, często z dążeniem do poziomu „zero wypadków”².

Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w organizacji jest integralną częścią zarządzania firmą oraz elementem składającym się na jej wizerunek. Wysoka kultura bezpieczeństwa w firmie to poczucie odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa. Wymiernym efektem wysokiej kultury bezpieczeństwa jest mniejsza ilość wypadków, lepsza wydajność pracy oraz właściwe warunki pracy pracowników, które są najbardziej odczuwalnym elementem działań w zakresie poprawy BHP. W procesach kształtowania kultury bezpieczeństwa istotne są trzy elementy³:

¹ R. Studenski, *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, nr 9, s. 1.

² *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, red. A. Rakowska, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 51–53.

³ Z. Żurkowski, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 325.

- środowisko fizyczne (narzędzia, maszyny, organizacja stanowiska pracy);
- zachowania pracowników (m.in. przestrzeganie przepisów BHP, komunikacja);
- cechy wewnętrzne pracowników (kompetencje, motywacja).

Kultura bezpieczeństwa to pojęcie złożone, obejmuje z jednej strony zachowania i działania pracowników, pośrednio regulowane przez przepisy, procedury i systemy określające zachowania bezpieczne, a z drugiej – łączy się z odczuciami, percepcją pracowników wiążącymi się z miejscem pracy. Ten drugi aspekt dotyczy zagadnienia klimatu bezpieczeństwa. W wielu opracowaniach, niesłusznie zresztą, pojęcia klimatu i kultury bezpieczeństwa są traktowane wymiennie. W artykule potraktowano pojęcie „kultury bezpieczeństwa” jako szersze niż „klimat bezpieczeństwa”.

Klimat bezpieczeństwa pozwala poznać opinię pracowników na temat ich środowiska pracy, wiąże się z postrzeganiem przez pracowników różnych aspektów oraz cech ich organizacji mających wpływ na bezpieczeństwo. Badanie klimatu bezpieczeństwa, pozwala na ocenę kultury bezpieczeństwa pracy.

Metody badań kultury bezpieczeństwa

Badania kultury bezpieczeństwa oraz klimatu bezpieczeństwa są wymagające ze względu na konieczność uczestnictwa w badaniu pracowników, natomiast od badającego wymaga się umiejętności obserwacji i właściwej interpretacji uzyskanych wyników. Badając kulturę bezpieczeństwa, można posłużyć się szerokim asortymentem narzędzi i metod, część z nich jest specyficzna tylko dla tego obszaru, a część bywa wykorzystywana w innych diagnozach. Metody te można przyporządkować do dwóch wymiarów kultury bezpieczeństwa⁴:

- badania widocznych przejawów kultury bezpieczeństwa (audyty, arkusze, raporty z wypadków, pomiary środowiska, obserwacje); jest to diagnoza pośrednia kultury bezpieczeństwa, obrazuje zwłaszcza jej skutki;
- badanie ukrytych przejawów kultury bezpieczeństwa, bardziej złożone, wymagające specjalistycznej wiedzy i doświadczenia oraz zwykle zaangażowania zarówno pracowników, jak i obserwatorów zewnętrznych (postawy pracowników, analiza raportów, kwestionariusze); bezpośrednia ocena kultury bezpieczeństwa odnosi się do oceny jej elementów składowych.

Do badań przeprowadzanych w tym zakresie należy zaliczyć także badanie klimatu bezpieczeństwa wykorzystujące kwestionariusze ankietowe, analizujące poziom klimatu bezpieczeństwa. Kwestionariusze takie są opracowywane przez różne ośrodki, różnią się między sobą obszarami, które podlegają diagnozowaniu, liczbą pytań dla każdego obszaru i zastosowaną skalą odpowiedzi⁵. Badanie pozwala ocenić, jak pracownicy postrzegają różne aspekty bezpieczeństwa w swoim otoczeniu. Skuteczność osiągnięcia właściwego poziomu kultury bezpieczeństwa oraz wprowadzenia zmian kulturowych w organizacji zależy od rzetelnie przeprowadzonej diagnozy klimatu

⁴ M. Milczarek, *Ocena poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2001, nr 5, s. 17–19.

⁵ I. Gabryelewicz, J. Sadłowska-Wrzesińska, A. Kowal, *Koncepcja ankietowego badania poziomu kultury bezpieczeństwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Knosal, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2015, s. 396–406.

bezpieczeństwa oraz właściwej interpretacji uzyskanych wyników. Wyniki mogą być wykorzystane do samooceny firmy, do porównań między jednostkami, a także jako indywidualne wyniki pracownika.

Badania własne

W roli narzędzia badawczego wykorzystano listę kontrolną. Lista kontrolna pozwala zdiagnozować stan klimatu bezpieczeństwa w organizacji poprzez zadawanie pracownikom pytań dotyczących różnych aspektów środowiska pracy związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, takich jak: zachowania bezpieczne, zaangażowanie kierownictwa, ocena służb bhp, zarządzanie ryzykiem w miejscu pracy, zaplecze techniczne, tempo pracy, poziom zmęczenia, proces i jakość szkolenia w zakresie bhp, atmosfera w miejscu pracy, polityka organizacji w zakresie zarządzania bhp⁶. Narzędziem badawczym był również kwestionariusz ankietowy⁷: rozdano 100 kwestionariuszy, otrzymano 91 poprawnie wypełnionych, będących podstawą niniejszej analizy.

Charakterystyka badanej populacji

Badanie przeprowadzono w maju 2018 roku. W badaniu uczestniczyła grupa pracujących studentów studiów niestacjonarnych Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Ankietę celowo skierowano wyłącznie do studentów studiów uzupełniających magisterskich, ponieważ są to w większości przypadków osoby z doświadczeniem zawodowym, często pełniące odpowiedzialne stanowiska kierownicze.

Szczegółową charakterystykę badanej populacji prezentuje tabela 1. Osoby biorące udział w badaniu należą do różnych grup wiekowych, ale 57% nie przekroczyło jeszcze 30. roku życia. Wiek determinuje kategorię stażu pracy: 62% badanych deklaruje staż pracy do 10 lat, są też w badanej grupie osoby ze znacznie dłuższym stażem pracy, jednak staż powyżej 20 lat deklaruje tylko 15% badanych. Zróżnicowanie badanej grupy ujawnia się również w kategorii zajmowanego stanowiska: dominują osoby zatrudnione na stanowiskach administracyjnych (44%), są też liczni przedstawiciele stanowisk inżynierjno-technicznych, produkcyjnych czy służb BHP, a więc tych, których zagadnienia bezpieczeństwa stanowisk pracy dotyczą szczególnie.

Doświadczenia badanych związane z wypadkami

Osoby ankietowane przed przystąpieniem do właściwych pytań odnoszących się do określenia klimatu bezpieczeństwa poproszono o zaznaczenie odpowiedzi pozwalających ocenić, jak duży procent badanych doświadczyło wypadków lub było uczestnikiem zagrożenia w pracy i poza nią. Dane te w układzie liczbowym i procentowym obrazuje tabela 2.

⁶ M. Znajmiecka-Sikora, *Możliwości diagnozy kultury bezpieczeństwa – wstępna analiza własności psychometrycznych narzędzia do pomiaru klimatu bezpieczeństwa*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 66, s. 65–95.

⁷ W badaniu wykorzystano (za zgodą autorki) Kwestionariusz Klimatu Bezpieczeństwa – wersja skrócona, opracowany przez Martę Znajmiecką-Sikorę.

Tabela 1. Charakterystyka badanej populacji

	W liczbach	Udział procentowy
Płeć		
Kobieta	56	62 %
Mężczyzna	35	38 %
Wiek		
Do 24 lat	25	27 %
Od 25 do 29	27	30 %
Od 30 do 34	7	8 %
Od 35 do 39	14	15 %
Od 40 do 44	8	9 %
Od 45 do 49	6	7 %
Od 50 do 54	4	4 %
Staż pracy (ogółem)		
Do 5 lat	35	39 %
Od 6 do 10 lat	21	23 %
Od 11 do 15 lat	10	11 %
Od 16 do 20 lat	11	12 %
Od 21 do 25 lat	6	7 %
Od 26 do 30 lat	4	4 %
Powyżej 30 lat	4	4 %
Zajmowane stanowisko		
Produkcyjne	6	7 %
Administracyjne	40	44 %
inż.-techniczne	12	13 %
Służby BHP	4	4 %
Kadra kierownicza	14	15 %
Zarząd	5	6 %
inne	10	11 %

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

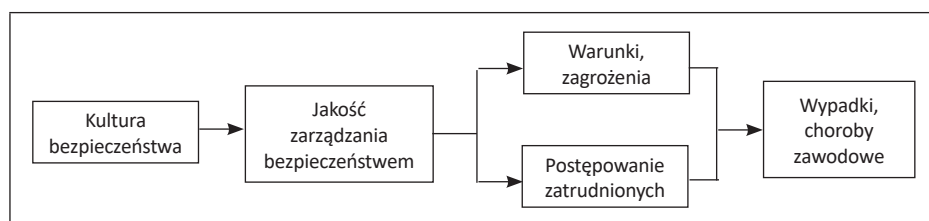
Tabela 2. Wypadkowość badanej grupy

	W liczbach		W procentach	
	Tak	Nie	Tak	Nie
Wypadek w pracy powodujący niezdolność do pracy	2	89	2,2%	97,8%
Wypadek poza pracą powodujący niezdolność do pracy	4	87	4,4%	95,6%
Wypadek w pracy nie powodujący niezdolności do pracy	14	77	15,4%	84,6%
Zdarzenie, powodujące zagrożenie w miejscu pracy, ale nie powodujące urazu	24	67	26,4%	73,6%
Zdarzenie, powodujące zagrożenie poza pracą, ale nie powodujące urazu	33	58	36,3%	63,7%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Analiza doświadczeń związanych z wypadkami i zagrożeniami, z jakimi badani mieli kontakt w miejscu pracy lub poza nim, może być jednym z elementów diagnozy kultury bezpieczeństwa (rys.1). Wypadki czy nawet przyzwalanie na niebezpieczne zachowania mogą być symptomem istnienia niepożądanego kultury bezpieczeństwa⁸.

Rysunek 1. Model wpływu kultury bezpieczeństwa na częstość wypadków i chorób zawodowych



Źródło: R. Studenski, *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2000, nr 9, s. 2.

Z badań wynika, że tylko 2,2% badanej populacji uczestniczyło w wypadku powodującym niezdolność do pracy, dwukrotnie większa wartość dotyczy wypadków poza miejscem pracy. Wartości te są znacząco wyższe w odniesieniu do kategorii zagrożeń niepowodujących urazu; i tak w miejscu pracy 26,4% badanych zaznaczyło, że takie zdarzenie miało miejsce, a poza miejscem pracy wartość ta osiągnęła aż 36,3%.

Postrzeganie klimatu bezpieczeństwa przez badanych

Narzędziem wykorzystanym w badaniu jest Kwestionariusz Klimatu Bezpieczeństwa, opracowany przez Martę Znajmiecką-Sikorę i wykorzystany za zgodą autorki. Pozwala on ocenić klimat bezpieczeństwa, na którą to ocenę składa się dziesięć obszarów:

1. Partycypacja pracowników w sprawach bezpieczeństwa → uwzględnianie opinii pracowników.
2. Zachowanie bezpieczne → identyfikacja zachowań bezpiecznych i ryzykownych.
3. Zaangażowanie kierownictwa → diagnoza stosunku pracowników nadzoru do problematyki związanej z bezpieczeństwem w organizacji.
4. Modelowanie i wzmacnianie bezpiecznych zachowań w organizacji → diagnoza wzmocnień stosowanych w organizacji.
5. Zarządzanie ryzykiem w miejscu pracy → działania podejmowane przez organizację w celu ograniczenia ryzyka w miejscu pracy.
6. Zaplecze techniczne i ergonomia → dbałość o park maszynowy i infrastrukturę techniczną.
7. Tempo pracy i poziom zmęczenia → organizacja pracy.
8. Proces szkolenia w zakresie BHP → ocena wiedzy i umiejętności pracowników z zakresu BHP.

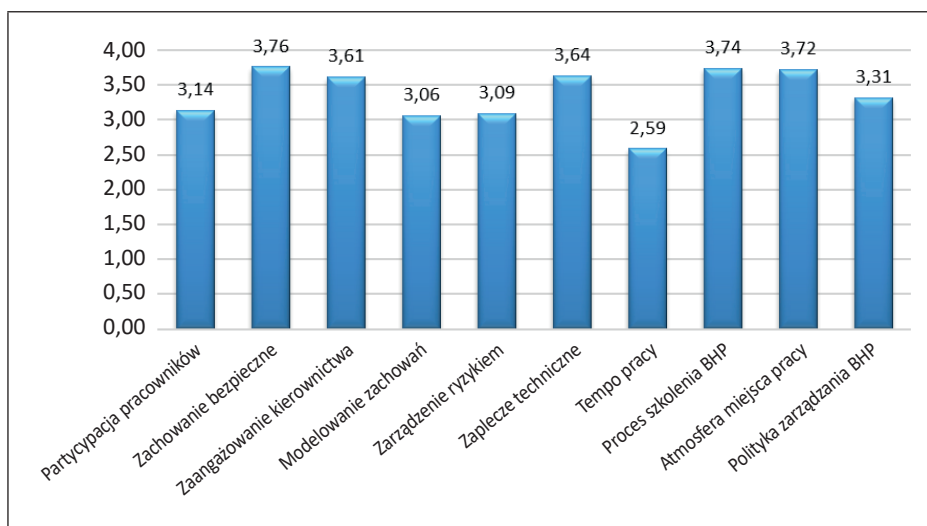
⁸ R. Studenski, *op. cit.*, s. 2.

9. Atmosfera w miejscu pracy → ocena relacji społecznych panującymi w organizacji.
10. Polityka organizacji w zakresie zarządzania BHP → ocena działań podejmowanymi przez pracodawcy w zakresie kształtowania wysokiej kultury bezpieczeństwa.

Do każdego obszaru przyporządkowano pięć pytań. Ankietowani byli proszeni o wyrażenie opinii poprzez zaznaczenie dla każdego pytania odpowiedzi z zakresu: ZT – zdecydowanie tak, T – tak, TP – trudno powiedzieć, N – nie, ZN – zdecydowanie nie. Następnie odpowiedzi ankietowanych zamieniono na wartości liczbowe, przyporządkowując odpowiednio: 5 – zdecydowanie tak, 4 – tak, 3 – trudno powiedzieć, 2 – nie, 1 – zdecydowanie nie. Przejście na wartości liczbowe pozwoliło na wyliczenie średnich wartości dla każdego pytania, a także obszaru.

Zestawienie obszarów, dla każdego skróconych opisów pytań, wyliczonych wartości średnich i sumarycznych zamieszczono poniżej w tabeli 3. Dla pełniejszego zobrazowania wyników średnie wartości dla każdego obszaru przedstawiono również w postaci wykresu (rys. 2).

Rysunek 2. Średnie oceny dla obszarów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza odpowiedzi badanej zbiorowości pozwala zauważyć, że najwyższe oceny badani przyporządkowali trzem obszarom: *Zachowania bezpieczne*, *Proces szkolenia w zakresie BHP*, *Atmosfera w miejscu pracy*. W obszarach tych zwracają uwagę wysokie wartości przyznawane kategoriom związanych z relacjami z przełożonymi i współpracownikami. Nieznacznie niżej oceniono obszary *Zaangażowanie kierownictwa* oraz *Zaplecze techniczne*. Obszar oceniany najniżej to *Tempo pracy i poziom zmęczenia*.

Tabela 3. Szczegółowe wyniki badania obszarów klimatu bezpieczeństwa

lp.	Obszar	Średnia ocena obszaru	Ogólny zakres pytania diagnozującego	Średnia ocena pytania
1	Partycypacja pracowników w sprawach bezpieczeństwa	3,14	Zaangażowanie w proces oceny ryzyka zawodowego	3,13
			Konsultacje z pracownikami w sprawach bezpieczeństwa	3,36
			Możliwość testowania środków ochrony	2,71
			Pracownicy członkami zespołów doskonalących bezpieczeństwo	2,97
			Informowanie projektach dotyczących bezpieczeństwa	3,52
Wartość sumaryczna dla obszaru 1:				15,69
2	Zachowanie bezpieczne	3,76	Wykonywanie zadań niezgodnie z zasadami BHP	3,35
			Ocena porządku na stanowisku pracy	4,31
			Stosunek do poleceń przełożonego związanych z BHP	3,96
			Występowanie zachowań ryzykownych	3,86
			Omijanie przepisów BHP w działaniach rutynowych	3,33
Wartość sumaryczna dla obszaru 2:				18,80
3	Zaangażowanie kierownictwa	3,61	Zainteresowanie kierownictwa sprawami BHP	3,69
			Zlecenie wykonanie zadań niezgodnie z zasadami BHP	3,80
			Stosunek przełożonego do lekceważenia zasad BHP	3,51
			Lekceważenie zasad bezpieczeństwa przez przełożonych	3,66
			Czas i jakość istotniejsze niż bezpieczeństwo	3,41
Wartość sumaryczna dla obszaru 3:				18,07
4	Modelowanie i wzmacnianie bezpiecznych zachowań w organizacji	3,06	Promowanie zachowań bezpiecznych	2,96
			Informacje zwrotne o sposobach wykonania pracy	3,26
			Przełożony jako wzór w zakresie bezpieczeństwa	3,08
			Uczestnictwo przełożonych w akcjach dotyczących BHP	2,92
			Motywowanie do pracy bezpiecznej	3,08
Wartość sumaryczna dla obszaru 4:				15,30
5	Zarządzanie ryzykiem w miejscu pracy	3,09	System informacji o wypadkach	2,77
			Omawianie wypadków	3,16
			Rejestr zdarzeń potencjalnie wypadkowych	3,23
			Informowanie zagrożeniach i działaniach profilaktycznych	3,09
			Prowadzone alarmów, praktycznych ćwiczeń	3,19
Wartość sumaryczna dla obszaru 5:				15,44
6	Zaplecze techniczne i ergonomia	3,64	Cykliczne przeglądy maszyn	3,85
			Oznakowanie miejsc niebezpiecznych	3,56
			Zasady poruszania się po zakładzie są jasno określone	3,62
			Zasady wykonywania remontów maszyn i urządzeń	3,55
			Oznakowanie elementów sterowniczych maszyn	3,60

lp.	Obszar	Średnia ocena obszaru	Ogólny zakres pytania diagnozującego	Średnia ocena pytania
Wartość sumaryczna dla obszaru 6:				18,18
7	Tempo pracy i poziom zmęczenia	2,59	Ocena ilości zadań do wykonania każdego dnia	2,484
			Występowanie presji czasu	2,429
			Ocena zmęczenia	3,011
			Ocena zmienności rozkładu zadań	2,473
			Ocena dolegliwości mięśniowo-szkieletowych	2,538
Wartość sumaryczna dla obszaru 7:				12,90
8	Proces szkolenia w zakresie BHP	3,74	Zapoznanie z oceną ryzyka zawodowego na stanowisku pracy	3,81
			Poinformowanie o sposobach ochrony przed zagrożeniami	3,76
			Znajomość metod udzielania pierwszej pomocy	3,63
			Znajomość obowiązków w zakresie BHP	3,88
			Przeprowadzanie instruktażu stanowiskowego	3,63
Wartość sumaryczna dla obszaru 8:				18,70
9	Atmosfera w miejscu pracy	3,72	Ocena relacji z przełożonym	3,66
			Ocena zaufania do współpracowników	3,63
			Ocena relacji z kolegami w zakładzie pracy	4,12
			Ocena procesu komunikacji w zespole	3,47
			Ocena wykonywania pracy w zespole	3,73
Wartość sumaryczna dla obszaru 9:				18,60
10	Polityka organizacji w zakresie zarządzania BHP	3,31	Działania poprawiające stanu BHP	3,66
			Istnienie planu doskonalenia BHP	3,19
			Bezpieczeństwo jako priorytet	3,44
			Prowadzenie działań z zakresu BHP w sposób ciągły	3,29
			Tylko wypadek lub kontrola wyzwała działania z zakresu BHP	3,00
Wartość sumaryczna dla obszaru 10:				16,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kwestionariusza Klimatu Bezpieczeństwa M. Najmieckiej-Sikory oraz wyników badań ankietowych.

Podsumowanie

Ważne jest, aby prowadzić badania pozwalające ocenić, jakie czynniki mają wpływ na poprawę bezpieczeństwa pracy. Istotnym elementem pomiaru kultury bezpieczeństwa pracy jest ocena klimatu bezpieczeństwa, specyficznej atmosfery miejsca pracy. Badanie klimatu bezpieczeństwa pozwala określić postawy pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także diagnozuje procedury funkcjonujące w organizacjach. Pozwala zidentyfikować obszary występowania problemów i zaplanować działania korygujące. Umożliwia ocenę efektywności wprowadzanych planów

poprawy. Dostarcza informacji, jak firma jest postrzegana przez pracowników, poprawia komunikację. Pozwala ocenić potrzeby szkoleniowe, zwiększa motywację pracowników.

Istotne jest prowadzenie badań pozwalających na określenie poziomu kultury bezpieczeństwa jednostek, zwłaszcza w odniesieniu do takich populacji, jak uczestnicząca w badaniu. Poznając postawy oraz wyznawane wartości, można próbować je kształtować, odpowiednio modyfikując programy nauczania i wprowadzając treści podkreślające znaczenie bezpiecznych zachowań, a także funkcjonowania w bezpiecznym środowisku. Kształtowanie pożądanej kultury bezpieczeństwa, jej doskonalenie, ma szczególne znaczenie dla studentów kierunku zarządzanie.

Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, jako element zarządzania firmą w ocenie studentów *Streszczenie*

Celem artykułu jest ukazanie kultury bezpieczeństwa jako istotnego elementu zarządzania firmą, oraz roli, jaką odgrywa kształtowanie kultury bezpieczeństwa w zarządzaniu firmą. Pojęcie kultury bezpieczeństwa można odnieść zarówno do społeczeństwa czy przedsiębiorstwa, jak i do jednostki. Poczucie osobistej odpowiedzialności za sprawy bezpieczeństwa przekłada się na kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach. W badaniach posłużono się narzędziem pozwalającym na ocenę klimatu bezpieczeństwa, co pośrednio pozwala na monitorowanie poziomu kultury bezpieczeństwa. Badanie klimatu bezpieczeństwa pozwala określić postawy pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także diagnozuje procedury funkcjonujące w organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie bezpieczeństwem, kultura bezpieczeństwa, klimat bezpieczeństwa, metody badań kultury bezpieczeństwa

Shaping safety culture in a business enterprise as an element of business management in students' assessment *Abstract*

The paper aims to present safety culture as a major component of business management, and the role of shaping safety culture in company management. The concept of safety culture can be applied to society as a whole, or to an enterprise, as well as to individuals. The sense of personal responsibility for safety issues translates into the safety culture in enterprises. The study has applied a tool which allows to assess the safety climate, which indirectly allows monitoring the level of safety culture. The research in the safety climate allows to determine employees' attitudes in the field of occupational health and safety, and to diagnose the procedures functioning in different organisations.

Key words: safety management, culture of safety, safety climate, safety culture research methods

**Формирование культуры безопасности на предприятии
как элемент управления компанией в оценке студентов
Резюме**

В статье рассмотрено проблему культуры безопасности как важного элемента управления компанией, а также роль, которую играет формирование культуры безопасности в управлении компанией. Понятие культура безопасности можно применить относительно к обществу, предприятию и отдельному человеку. Чувство личной ответственности за вопросы безопасности влияет на культуру безопасности на предприятиях. В исследовании использовано инструменты, позволяющие оценить состояние безопасности, что косвенно предоставляет возможность контролировать уровень культуры безопасности. Исследование состояния безопасности позволяет определить отношение сотрудников к проблемам безопасности и гигиены труда, а также диагностирует процедуры, задействованные в организациях.

Ключевые слова: управление безопасностью, культура безопасности, состояние безопасности, методы исследования культуры безопасности



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Piotr Urbańczyk

student, aktualnie absolwent Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Bezpieczeństwo techniczne na przykładzie zarządzania w galerii handlowej – znaczenie kultury bezpieczeństwa

Wprowadzenie

Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie obejmuje wzorce, zachowania, przekonania (przenoszone do świata biznesu), założenia (łącznie przekonania i zachowania) i postawy (w kontekście perspektywy bezpieczeństwa w oparciu o własne doświadczenia), a także sposoby działania (w tym procedury bezpieczeństwa)¹. Na kulturę bezpieczeństwa wpływają trzy elementy: fizyczne środowisko pracy (w tym narzędzia, maszyny, ale także organizacja stanowisk pracy – dotyczy m.in. sprawności maszyn i urządzeń), zachowania pracowników oraz ich cechy indywidualne (wiedza, umiejętności i motywacja, podkreśla się również rolę szkoleń)². W literaturze przedmiotu występuje szereg definicji kultury bezpieczeństwa. Izabela Gabryelewicz i współpracownicy dokonali analizy zbioru definicji z naciskiem na bezpieczeństwo i higienę pracy. W niektórych definicjach mowa jest o procedurach technicznych jako

¹ D. Kralewski, *Celowa kreacja kultury bezpieczeństwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 2, cz. 1, s. 117–125.

² A. Gembalska-Kwiecień, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, z. 63a, s. 189–198.

składniku kultury bezpieczeństwa. Opisano kwestionariusze dla oceny kultury bezpieczeństwa³. Przytaczany jest pogląd Ryszarda Studenskiego, że kultura bezpieczeństwa zawiera czynniki uruchamiające lub podtrzymujące działania chroniące życie i zdrowie, zarówno w miejscu pracy, jak i poza czynnościami zawodowymi. Czynniki te mają charakter psychologiczny, społeczny i organizacyjny⁴. Zwraca się uwagę na środki redukcji ryzyka zagrożeń; środki te mogą mieć charakter materialny (o charakterze fizycznym) i niematerialny (o charakterze organizacyjnym). Wiąże się je z ludzkimi działaniami i odpowiednimi procedurami, stanowiącymi standard bezpieczeństwa, sformułowanymi w normach, regulaminach czy przepisach. Szczególna rola przypada standardom behawioralnym, obejmującym wzorce wykonania i wzorce postępowania. Standardy bezpieczeństwa mogą mieć charakter formalny lub nieformalny⁵. Omawiane jest zarządzanie bezpieczeństwem w realizowanych systemach, biorąc pod uwagę kontrolę ryzyka i zgodność ze standardami menadżerskimi, a także analizując zagrożenia ryzyka, niezawodności oraz jakości wykonania⁶.

W kontekście bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp) kultura bezpieczeństwa jest określana jako działania i zachowania służące zapewnieniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w otoczeniu, pracy i życiu osobistym. Wskazuje się na trzy poziomy kultury bezpieczeństwa: 1) poziom społeczeństwa (jako stosunek do ryzyka; może odnosić się do wartości – życie i zdrowie, akceptowanych norm postępowania w sytuacji zagrożenia, a także oceny osób podejmujących ryzyko), 2) poziom przedsiębiorstwa (opisywany w kontekście stanu świadomości zagrożeń przez pracowników oraz norm postępowania w sytuacji zagrożeń; odnosi się także do dokonań technicznych i organizacyjnych, organizacji zadań oraz nadzoru i ocen pracowników, jak również wyjaśnienia przyczyn katastrof i wypadków), 3) poziom jednostki. Rozpatrywane jest pojęcie akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa (w tym przypadku: bhp) – na poziom akceptowalny wpływ mają urządzenia i procedury (tzw. bariera), edukacja i ocena ryzyka.

Na kulturę organizacji wpływają: otoczenie zewnętrzne, typ organizacji, cechy organizacji i cechy pracowników. Stosunek do obiektów technicznych jest elementem kultury organizacyjnej (kultura techniczna). Kulturę bezpieczeństwa organizacji można odnosić do całej organizacji i jej elementów, uwzględniając wartości materialne (m.in. urządzenia i wyposażenie) oraz niematerialne (m.in. systemy zarządzania czy technologie). Wzbogacanie kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie przebiega etapami: od inicjowania działań, zaangażowania kierownictwa, włączenia personelu, kooperacji do ciągłego doskonalenia⁷.

³ I. Gabryelewicz, J. Sadłowska-Wrzesińska, A. Kowal, *Koncepcja ankietowego badania poziomu kultury bezpieczeństwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Knosala, Ofic. Wyd. PTZP, Opole 2015, s. 396–406.

⁴ R. Studenski, *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2000, nr 9, s. 1–4.

⁵ *Idem*, *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1996.

⁶ Y. Li, F.W. Guldenmund, *Safety Management Systems: A Broad Overview of the Literature*, „Safety Science” 2018, Vol. 103 (March), s. 94–123.

⁷ M. Stankiewicz, M. Sznajder, *Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, red. J. Ejdyś, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 10–63.

Oporając się na szerokich badaniach kultury bezpieczeństwa firm hiszpańskich w kontekście wypadkowości przy pracy, zwraca uwagę potrzeba rozwoju systemów zarządzania bezpieczeństwem⁸. Kultura bezpieczeństwa dotyczyć może obiektów o szczególnym znaczeniu w przypadku wystąpienia niepożądanych zjawisk. Przykładem mogą być elektrownie atomowe. Zwrócono uwagę na fakt, że równie ważna jak bezpieczeństwo technologiczne staje się kultura bezpieczeństwa (także w kontekście środowiska pracy), z podkreśleniem znaczenia powiązania systemu zarządzania bezpieczeństwem organizacji oraz kultury bezpieczeństwa⁹.

Jako przejaw kultury technicznej wskazuje się m.in. dbałość o dobry stan techniczny instalacji (technicznych), ich odpowiednią konserwację oraz serwisowanie¹⁰. Problematyka kultury technicznej jest dosyć obszerna. Przykładowo: przegląd pojęcia „kultura techniczna” zaprezentowano w opracowaniu *Antropologia kulturowa*¹¹, odnosząc się m.in. do dorobku nauk technicznych, wraz ze zrozumieniem tego dorobku i tworzeniem nowych wartości. Przywołuje się m.in. poglądy które określają kulturę techniczną jako mentalne wzory działania, ale także możliwe do zrealizowania techniki w kontekście postępu ludzkiej wiedzy i praktyki. Prezentowane są także poglądy o podłożu psychologicznym – o tym, że kultura techniczna stanowi system postaw ludzi wobec różnorodnych zjawisk techniki. W opracowaniu Hanny Batorowskiej¹² kulturę techniczną rozpatruje się także w kontekście postaw wobec zjawisk techniki i wytwórców techniki, również wobec opanowanej wiedzy technicznej, m.in. w kontekście etycznym. W publikacji Waldemara Furmanka¹³ dokonano przeglądu pojęcia „kultura techniczna”, wskazując, że stanowi ona swoistą sferę świadomości. Występuje też pogląd, że od strony podmiotowej, w nawiązaniu do rozwoju postępu technicznego i poprawy poziomu życia, kulturę techniczną rozumie się jako stosunek człowieka (racjonalny, umiętny i społecznie użyteczny) do urządzeń technicznych i ich wykorzystania¹⁴. Aspekty techniczne, w tym związane z różnego typami awariami, rozpatruje się także w kontekście bezpieczeństwa miast¹⁵.

⁸ B. Fernández-Muñiz, J.M. Montes-Peón, C.J. Vázquez-Ordás, *Safety Culture: Analysis of the Causal Relationship between Its Key Dimensions*, „Journal of Safety Research” 2007, Vol. 38, No. 6, s. 627–641.

⁹ M. Wiśniewska, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w energetyce jądrowej*, [w:] *Europejski wymiar bezpieczeństwa energetycznego a ochrona środowiska. Bezpieczeństwo – edukacja, gospodarka, ochrona środowiska, polityka – prawo – technologie*, red. P. Kwiatkiewicz i in., Fundacja na Rzecz Czystej Energii, Poznań 2014, s. 129–138.

¹⁰ A. Żarczyński, K. Myszyńska, *Analiza zdarzeń o znamionach poważnej awarii będącej skutkiem wypadkowych uwolnień związków azotu*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2016, t. 42, nr 2, s. 179–191.

¹¹ *Antropologia kulturowa. Notatki. Kulturoznawstwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, <http://www.doccity.com> [dostęp: 4.05.2018].

¹² H. Batorowska, *Znaczenie różnorodności definiowania pojęcia „kultura informacyjna” w kształtowaniu polityki edukacyjnej*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia”, IX, 2011, Folia 104, s. 165–185.

¹³ W. Furmanek, *Kultura informacyjna kategorią pedagogiki współczesnej*, „Dydaktyka Informatyki” 2004, nr 1, s. 170–191.

¹⁴ J. Napiórkowski, T. Retmańska, *Czynniki wpływające na kształtowanie kultury technicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy. Studia Techniczne” 1983, z. 11, s. 37–50.

¹⁵ B. Wieteska-Rosiak, *Bezpieczeństwo ekologiczne miast*, [w:] *Ekomiasto#Środowisko. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, red. A. Rzeńca, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 118–141.

Sporo miejsce poświęca się ludzkim zachowaniom i przestrzeganiu procedur (m.in. w przemyśle o sporym zagrożeniu bezpieczeństwa pracy, np. w wydobywczym), w tym czynnikiem psychologicznym i organizacyjnym¹⁶. Anastacio Pinto Gonçalves Filho i Patrick Waterson poświęcają uwagę analizom kultury bezpieczeństwa w obszarach budownictwa, ochrony zdrowia oraz przemysłu nafty i gazu¹⁷.

W zakresie podstaw teoretycznych istotne znaczenie ma warstwowy model systemu bezpieczeństwa obiektów technicznych. Poszczególne warstwy obronne stanowią kombinację środków redukcji ryzyka zagrożeń. Warstwy są tworzone poprzez działania projektowe (np. zabezpieczenia techniczne), a opierają się na czynniku ludzkim bądź na procedurach i kontroli administracyjnej. Środki redukcji ryzyka stanowią elementy systemów bezpieczeństwa, eliminujące lub ograniczające źródła zagrożeń, a wywodzące się właśnie z tych źródeł. Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich nr 352/2009 z 24 kwietnia 2009 roku odnośnie metody oceny bezpieczeństwa w zakresie wyceny i oceny ryzyka dotyczy analizy i wartościowania ryzyka właśnie. Środki redukcji ryzyka zagrożeń określane są jako środki zmniejszające (redukujące) zagrożenia lub jako zabezpieczenia¹⁸. Przykładowy wielowarstwowy model systemów bezpieczeństwa w transporcie zawarto w pracy Adriana Gilla i Adama Kadzińskiego¹⁹.

W opisie działalności praktycznej uwagę poświęca się realizacji polityki bezpieczeństwa, często – bezpieczeństwa i higieny pracy. Dotyczy to także placówek handlowych, co do których prowadzi się badania nad ich kulturą bezpieczeństwa w szerokim ujęciu. Przykładem mogą być badania kultury sklepu, oparte na modelu wartości konkurujących, prowadzących do wydzielenia kultur typu klan, adhokracja, hierarchia i rynek²⁰. Zwraca się też uwagę na rolę systemów zabezpieczeń technicznych w zapewnieniu bezpieczeństwa centrów handlowych²¹.

Teza niniejszej pracy brzmi: przejawem praktycznych działań zmierzających do poprawy bezpieczeństwa technicznego galerii handlowej jest realizacja podejścia procesowego, związana z wykorzystaniem procedur technicznych w ramach kultury bezpieczeństwa.

Celem opracowania jest wskazanie praktycznych działań pozwalających na poprawę bezpieczeństwa technicznego, biorąc pod uwagę specyfikę placówki o charakterze handlowym. W ujęciu przedmiotowym opracowanie dotyczy zatem bezpieczeństwa technicznego w odniesieniu do konkretnej organizacji (przedsiębiorstwa).

Agnieszka Bitkowska wskazuje, że realizacja podejścia procesowego obejmuje modele oceny dojrzałości procesowej wraz z zestawem dobrych praktyk. Dojrzałość

¹⁶ X. Hu et al., *A New Look at Compliance with Work Procedure: An Engagement Perspective*, „Safety Science” 2018, Vol. 105 (June), s. 46–54.

¹⁷ A. Pinto, G. Filho, P. Waterson, *Maturity Models and Safety Culture: A Critical Review*, „Safety Science” 2018, Vol. 105 (June), s. 192–211.

¹⁸ A. Gill, A. Kadziński, *Klasyfikacje środków redukcji ryzyka zagrożeń w warstwowych modelach systemów bezpieczeństwa w transporcie*, „Logistyka” 2010, nr 4, s. 1–8 [wersja CD].

¹⁹ *lidem, Idea identyfikacji warstw modeli systemów bezpieczeństwa obiektów w transporcie*, „Logistyka” 2011, nr 3, s. 717–726.

²⁰ M. Wiśniewski, K. Leja, *Analiza kultury organizacyjnej placówki sieci sklepów sportowych – raport z badań*, „E-mentor” 2015, nr 3(60), s. 56–62.

²¹ M. Kowerczuk, *Bezpieczeństwo centrów handlowych*, „Zabezpieczenia” 2010, nr 2, s. 110–112.

procesowa odnosi się do elastyczności i efektywności procesowej, które są formalnie zdefiniowane, zarządzane i mierzone. CMMI (*Capability Maturity Model Integrated*) to model (poprzedzony m.in. modelem dojrzałości zarządzania jakością Philipa Crosby'ego z 1996 roku) obejmujący różne poziomy dojrzałości, zawierające odpowiednie grupy praktyk pozwalających osiągnąć cele określonego obszaru procesowego. Obszary procesowe wchodzi z kolei w skład następujących poziomów dojrzałości procesowej. W ramach CMMI wydzielono pięć obszarów dojrzałości procesowej: 1. procesy przypadkowe, 2. procesy powtarzalne, 3. procesy zidentyfikowane i opisane, lecz niepodlegające pomiarom, 4. procesy zidentyfikowane, opisane, ale również mierzone, 5. poza opisem jak dla poziomu czwartego, procesy dodatkowo zarządzane. Czynniki wpływającymi na poziom dojrzałości procesowej są: kultura organizacyjna, system motywacji pracowników, ale także praca grupowa. Znaczenie ma styl zarządzania, struktura organizacyjna, pełnienie roli przez właścicieli procesów i techniki ich doskonalenia. Wzrost dojrzałości wiąże się z instytucjonalizacją procesów, co ma związek z polityką, standardami, narzędziami jak również strukturą organizacyjną. Ocenie dojrzałości procesowej poddaje się takie działania jak: doskonalenie procesów, wykorzystywanie danych przez menadżerów, szkolenie menadżerów, definiowanie umiejętności, wsparcie IT, mierniki dotyczące głównych procesów, modelowanie łańcucha wartości, standardy procesów oraz dokumentowanie procesów²².

Przegląd literatury wskazuje, że problematyka bezpieczeństwa technicznego w aspekcie eksploatacji urządzeń w placówkach handlowych jest dosyć skąpa. W badaniach wykorzystano przede wszystkim materiały źródłowe konkretnej placówki handlowej.

Praktyczne działania w aspekcie bezpieczeństwa technicznego

Bezpieczeństwo techniczne odnosi się do opracowywania, doskonalenia i upowszechniania zarówno metod, jak i środków nastawionych na racjonalną maksymalizację skuteczności ochrony ludzi, ale także środowiska naturalnego i dóbr cywilizacji. Obejmuje zarówno przeciwdziałanie powstawaniu zagrożeń bezpieczeństwa, przygotowanie systemu bezpieczeństwa i podmiotów na okoliczność wystąpienia zagrożeń, oraz reagowanie na negatywne skutki tych zagrożeń. Zagrożenia bezpieczeństwa mogą mieć charakter naturalny, cywilizacyjny i publiczny. Bezpieczeństwo techniczne wiąże się z pojęciem inżynierii bezpieczeństwa technicznego, nastawionej na projektowanie, budowę, eksploatację i likwidację obiektów technicznych w kontekście minimalizacji wywołanych przez nie możliwych negatywnych oddziaływań²³. Z kolei w rozważaniach dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa

²² A. Bitkowska, *Ocena dojrzałości procesowej organizacji zgodnie z modelem CMMI*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2016, nr 10, s. 3–12.

²³ K. Siudak, T. Smal, *Bezpieczeństwo techniczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „*Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*” 2016, nr 12, s. 423–429.

(technicznego) zwraca się uwagę, że za zgodność wyrobu z wymaganiami odpowiedzialny jest producent. Użytkownik odpowiada z kolei za właściwą obsługę i eksploatację oraz utrzymanie cech konstrukcyjnych wyrobu²⁴.

Praktyczne działania na rzecz bezpieczeństwa technicznego opierają się na dokumentach o charakterze prawnym, przenoszonych na poziom organizacji – są one podstawą do tworzenia wewnętrznych dokumentów w poszczególnych podmiotach. Kwestią podstawową jest jednak możliwość występowania luki pomiędzy wyznawanymi wartościami w organizacji jako elementu kultury organizacyjnej a założeniami zawartymi w dokumentach prawnych. Istotną rolę może pełnić fakt, że tworzenie kultury bezpieczeństwa może być ważnym czynnikiem budowy legitymizacji organizacji, zaś legitymizacja może być rozpatrywana z punktu widzenia procesowego²⁵. Znaczenie mają doświadczenia organizacji z realizacji założeń osiągania określonego poziomu jakości i jego ciągłego doskonalenia, zgodnie z tym, co jest zawarte w założeniach totalnego zarządzania jakością i budowy kultury jakości organizacji (*Total Quality Management*). Ważną rolę praktyczną pełni fakt dostępności norm związanych z takim podejściem (zestaw norm ISO 9000). Istotne znaczenie może mieć wykorzystanie metod zarządzania jakością, często wykorzystywanych w praktyce, w tym metody FMEA dla oceny zagrożeń w systemach technicznych i w analizie ryzyka²⁶.

Wśród dokumentów o znaczeniu dla praktyki zarządzania można wymienić ustawę Prawo budowlane²⁷, które uwzględnia m.in. kwestie bezpieczeństwa pożarowego, higieny, zdrowia i środowiska czy bezpieczeństwa użytkowania obiektów. Wskazuje się na możliwość utrzymania właściwego stanu technicznego, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy oraz warunki bezpiecznego użytkowania obiektów. Opisywana jest konieczność kontroli okresowej (raz do roku) stanu technicznego budynku, budowli i różnego typu instalacji, a także terminy i zakresy kontroli okresowej. Oznacza to, w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa technicznego, wykonywanie przeglądów technicznych, prac remontowych oraz inwestycji. Szczegółowe kwestie bezpieczeństwa technicznego zawarte są także w rozporządzeniach Ministra Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa²⁸ oraz Ministra Infrastruktury²⁹.

Wiele uwagi poświęca się ochronie przeciwpożarowej, wskazując obowiązki właściciela budynku, obiektu budowlanego lub terenu w tym zakresie³⁰. Obejmują one

²⁴ A. Figiel, *Zapewnienie bezpieczeństwa technicznego maszyn i urządzeń górniczych*, „Maszyny Górnicze” 2018, nr 2, s. 87–95.

²⁵ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2016, z. 1, s. 9–25.

²⁶ Przykład zastosowania metody FMEA dla materiałów wykorzystywanych w budownictwie zawarto w książce A. Chodyńskiego pt. *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSiM–BIT, Sosnowiec 2003, s. 125–126.

²⁷ Ustawa Prawo budowlane, z 7 lipca 1994, Dz.U. Nr 89, poz. 414.

²⁸ Rozporządzenie Ministra Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa z dnia 14 grudnia 1994 w sprawie warunków technicznych jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, Dz.U. nr 15, z dnia 25 lutego 1999.

²⁹ Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002, w sprawie warunków technicznych jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, Dz.U. Nr 75, z dnia 15 czerwca 2002, poz. 690.

³⁰ Ustawa. o ochronie przeciwpożarowej z dnia 24 sierpnia 1991, Dz.U. Nr 81, rozdział 2, art. 4.

m.in.: przestrzeganie wymagań przeciwpożarowych, wyposażenie w urządzenia przeciwpożarowe i gaśnice, konserwację oraz naprawy urządzeń przeciwpożarowych, zapewnienie ludziom bezpieczeństwa i możliwości ewakuacji, przygotowanie do prowadzenia akcji ratowniczej, ustalenie sposobów postępowania na wypadek powstania pożaru. Przepisy szczegółowe odnoszą się m.in. do wyposażenia budynku w instalacje i systemy przeciwpożarowe, w tym nawodnionej instalacji tryskaczowej³¹, systemu sygnalizacji pożarowej(SSP)³² czy dźwiękowego systemu ostrzegawczego (DSO). Stosowanie dźwiękowego systemu ostrzegawczego jest wymagane także w określonych budynkach handlowych³³.

Praktyczne działania wspierane są dorobkiem dotyczącym utrzymania właściwego stanu technicznego (konserwacji) urządzeń i ich niezawodności. Podstawą zapobiegania awariom lub wypadkom jest systematyczna kontrola stanu technicznego eksploatowanych urządzeń. Dla zapewnienia bezpiecznego i zgodnego z przeznaczeniem funkcjonowania instalacji i jej elementów składowych po zakończeniu montażu oraz podczas jej całego cyklu życia należy zapewnić czynności konserwacyjne o charakterze korekcyjnym lub prewencyjnym (przeeglądy bieżące)³⁴. Niezbędnym jest utworzenie planu przeglądów używanych środków technicznych, zaś procedura kontroli powinna odnosić się do częstotliwości przeglądów, kwalifikacji osób je wykonujących, zakresu przeglądów (tzw. lista kontrolna), sposobu dokumentowania, trybu usuwania ewentualnych usterek i faktu usunięcia tychże. Określone powinny być także tryby zgłaszania usterek i awarii, ich usuwania a także odbioru po naprawie³⁵. Tworzenie procedur oraz list kontrolnych powinno uwzględniać fakt, że niektóre z urządzeń, stwarzających potencjalne zagrożenie, podlegają dozorowi technicznemu zgodnie z ustawą³⁶. W tym dokumencie prawnym wydziela się urządzenia, podlegające dozorowi pełnemu, ograniczonemu lub uproszczonemu.

Maszyny i urządzenia powinny pracować bezawaryjnie przez określony czas w określonych warunkach. Zdolność do ciągłego wykonywania wyznaczonej funkcji ujmowana jest jako niezawodność³⁷. Z kolei zdolność maszyn, jej elementów lub wyposażenia do realizacji wymaganej funkcji w określonych warunkach i czasie oraz bez uszkodzeń formułowana jest jako nieuszkodzalność³⁸. Niezawodność może być rozpatrywana jako techniczna, techniczno-ekonomiczna lub globalna, zawierająca elementy techniczno-ekonomiczne i socjologiczne obiektów. Charakterystyka

³¹ A. Szczęsna, *Instalacja tryskaczowa – wstęp do projektowania wg normy PN-EN 12845*, „Magazyn Instalatora”, 21.09.2015; <http://www.instalator.pl/2015/09/instalacja-tryskaczowa-wstep-do-projektowania-wg-normy-pn-en-12845> [dostęp: 15.08.2017].

³² *System sygnalizacji pożaru* [hasło], Wikipedia; https://pl.wikipedia.org/wiki/System_sygnalizacji_pożaru [dostęp: 15.08.2017].

³³ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów, Dz.U. Nr 109, z dnia 22 czerwca 2010, poz.719.

³⁴ Polska norma: PN-EN 81-20:2014-10.

³⁵ J.T. Karczewski, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Wyd. ODIK, Gdańsk 2012.

³⁶ Ustawa o dozorze technicznym z dnia 21 grudnia 2000, Dz.U. Nr 122, poz. 1321.

³⁷ A.P. Muhlermann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie – produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995.

³⁸ Polska Norma PN-EN ISO 12100:2012 „Bezpieczeństwo maszyn. Zasady projektowania”.

zdolności do spełniania wymagań wiąże się z prawdopodobieństwem spełnienia wymagań w konkretnym czasie. Ma to związek z ryzykiem i intensywnością ubywania zdolności. Z kolei prawdopodobieństwo przywrócenia obiektowi sprawności w zdefiniowanym czasie jest określane mianem naprawialności (opisywanej poprzez określone miary)³⁹. Aspekt niezawodności urządzeń odgrywa ważną rolę przy podejmowaniu decyzji o ich zakupie. Przewodnikiem w szacowaniu cyklu życia związanego z niezawodnością wyrobu może być norma PN-EN 60300⁴⁰.

Charakterystyka galerii handlowej w aspekcie bezpieczeństwa technicznego⁴¹

Galeria mieści się w wolnostojącym budynku stanowiącym żelbetową konstrukcję słupowo-płytową. Lokalizacja budynku uwzględnia zalecenia obowiązujących przepisów⁴². Budynek handlowo-usługowy jest obiektem podpiwniczonym o łącznej powierzchni 23 654 m². Posiada trzy kondygnacje nadziemne i jedną podziemną. Maksymalna wysokość budynku wynosi 15 m, a w rzucie poziomym: 59,60 na 110,80 m. Kondygnacja podziemna obejmuje parking na 48 pojazdów oraz pomieszczenia usługowe (sale do ćwiczeń oraz treningów), a także magazyn. Na tym poziomie znajdują się także pomieszczenia techniczne, maszynownia towarowych wind hydraulicznych, pompownia przeciwpożarowa oraz zbiornik zasilający instalację tryskaczową obiektu. Parter zajmują pomieszczenia handlowe. Poziom +1 obejmuje powierzchnię pod wynajem, a także część administracyjną obiektu oraz zaplecze magazynowe. Na kondygnacji +2 znajduje się parking dla 220 pojazdów osobowych, gdzie wjazd możliwy jest dwiema rampami. Parking połączono z pozostałą częścią obiektu schodami ruchomymi, windami oraz klatką schodową, służącą głównie do celów ewakuacyjnych. Obiekt jest dostępny dla osób niepełnosprawnych, a sam budynek stanowi własność spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Galeria zarządzana jest przez zatrudniony zarząd, w skład którego wchodzi dyrektor zarządzający, kierownik do spraw technicznych oraz kierownik do spraw komercjalizacji. Aby budynek specjalny, jakim jest obiekt handlowy, mógł spełniać swoją podstawową funkcję, musi być wyposażony już na etapie budowy w szereg urządzeń i systemów, które zapewnią wygodę, ale także bezpieczeństwo osób w nim przebywających. W związku z tym uwzględniono instalacje: wodno-kanalizacyjne, elektryczne, wentylacji i klimatyzacji, urządzenia do przemieszczania (schody ruchome, windy towarowe i osobowe) oraz instalacje przeciwpożarowe. W ich skład wchodzi monitoring

³⁹ E. Macha, *Niezawodność maszyn*, „Skrypty Politechniki Opolskiej”, nr 237, OW Politechniki Opolskiej, Opole 2007.

⁴⁰ P. Wełnic, *Szacowanie kosztu cyklu życia według Polskiej Normy PN-EN 60300-3-3*, „TTS Technika Transportu Szynowego” 2009, nr 6, s. 42–46.

⁴¹ Szczegółowe dane na temat badanej galerii handlowej, jej działań i wyposażeniu technicznym zebrał Piotr Urbańczyk.

⁴² Rozporządzenie Ministra Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa z dnia 14 grudnia 1994 w sprawie warunków technicznych jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, Dz.U. Nr 15 z 25.02.1999.

oraz urządzenia sygnalizacji pożaru, pompy pożarowe i agregaty prądotwórcze. Dla zapewnienia odpowiedniej gospodarki odpadami wykorzystuje się prasy oraz kontenery na odpady. Obiekt posiada zintegrowany system zapewniający całościowy monitoring. Stanowi go system komputerowy BMS (*Building Management System*, system zarządzania budynkiem) określany także jako automatyka budynkowa BMS⁴³. System BMS integruje instalacje oświetleniowe, układ ogrzewania, wentylacji oraz klimatyzacji (system HVAC), a także systemy bezpieczeństwa (SSWiN). W skład systemu bezpieczeństwa wchodzi: system przeciwpożarowy i oddymiania, DSO (dźwiękowy system ostrzegania), system alarmowy, monitoringu, kontrola dostępu (kody dostępu, czytniki kart, skanery tęczówki oraz linii papilarnych) i symulatory obecności. Umożliwiają one realizację scenariuszy zdarzeń, np. w przypadku zagrożenia pożarowego włączane są zraszacze, odcinany jest dopływ tlenu, otwierane są wszystkie zamki umożliwiając ewakuację itp. Ponadto obejmuje on system zasilania awaryjnego UPS, sterowanie roletami w oparciu o informacje przesyłane ze stacji pogodowej, monitoring zużycia mediów oraz zintegrowane systemy audio-video⁴⁴. BMS pozwala efektywnie i w oszczędny sposób zarządzać całością systemów w obiekcie, kontrolując parametry pracy poszczególnych urządzeń, zbierając informacje o problemach i awariach poszczególnych systemów. System udostępnia interfejs graficzny, który pozwala na czytelny podgląd parametrów pracy urządzeń oraz umożliwia zmianę zadanych i nastawionych wartości. Sterowanie (zarządzanie) funkcjami technicznymi budynku w ramach BMS obejmuje dwa podsystemy⁴⁵: podsystem zasilania i sterowania energią elektryczną oraz podsystem sterowania komfortem (bezpośrednio dotyczy klientów, gdyż odnosi się do klimatyzacji, wentylacji, ogrzewania, oświetlenia, nagłośnienia, systemów parkingowych, obsługi urządzeń video, systemów pogodowych). System BMS w badanej galerii handlowej obejmuje i scala działanie oświetlenia, central wentylacyjnych, pomp ciepła oraz pomp służących do odwadniania terenu wokół obiektu. Nie jest on, niestety, na tyle rozbudowany, aby obsługiwać działanie wszystkich urządzeń.

Działania na rzecz sprawności urządzeń i instalacji w badanym obiekcie handlowym

W tabeli 1 podano wykaz wymaganych działań konserwacyjnych i terminy ich realizacji. Celem jest zapewnienie sprawności urządzeń.

⁴³ To system zarządzania systemami automatycznego sterowania w budynku; https://pl.wikipedia.org/wiki/System_zarzadzania_budynkiem [dostęp: 10.08.2017].

⁴⁴ BMS (Building Management Systems), Automatyka-budynkowa.com; <http://www.automatyka-budynkowa.com/produkty/kat/12> [dostęp: 10.08.2017].

⁴⁵ J. Mikulik, *Budynek inteligentny*, t. 2: *Podstawowe Systemy bezpieczeństwa w budynkach inteligentnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

Tabela 1. Przeglądy i konserwacje urządzeń i instalacji zamontowanych w obiekcie handlowym

Urządzenia/instalacje	Komentarz	Liczba	Częstotliwość konserwacji
Windy osobowe	przegląd Urzędu Dozoru Technicznego (UDT) raz w roku	3	raz w miesiącu
Windy towarowe	przegląd UDT raz w roku	3	raz w miesiącu
Schody ruchome	przegląd UDT raz w roku	6	raz w miesiącu
Stacje transformatorowe	przegląd urządzeń oraz czyszczenie raz na pięć lat, zgodnie z prawem budowlanym	2	raz w roku
Agregat prądotwórczy	–	1	raz w roku
Centrale wentylacyjne	–	6	co sześć miesięcy
Pompy przeciwpożarowe	pompa główna elektryczna: zgodnie z zasadami ochrony przeciwpożarowej pełny przegląd instalacji raz na dziesięć lat; dla pompy pomocniczej spalinowej należy raz w roku wykonać wymianę materiałów eksploatacyjnych	2	co trzy miesiące
Wieże chłodnicze	–	2	co sześć miesięcy
Zbiornik ppoż.	czyszczenie zbiornika raz na dziesięć lat przy pełnym przeglądzie instalacji tryskaczowej	1	co trzy lata
Prasokontenery (na odpady zmieszane oraz makulaturę)	–	2	raz w roku
Instalacje			
System BMS	–	1	co sześć miesięcy
System oświetlenia awaryjnego (akumulatorowy) do oświetlania przez około dwie godziny powierzchni obiektu i dróg ewakuacyjnych w momencie zaniku zasilania i wyłączenia się oświetlenia podstawowego. Oświetlenie zapewnia widoczność dróg ewakuacyjnych i ciągów komunikacyjnych. Zawiera także oświetlenie ewakuacyjne	zalecane wykonywanie tygodniowych testów sprawności opraw oświetleniowych w oświetleniu ewakuacyjnym	1	raz w roku
System SAP (system czujek optycznych wykrywających zadymienie obiektu, połączonych w centrali pożarowej, sygnalizującej stan alarmu pożarowego, z zawiadomieniem Państwowej Straży Pożarnej).	–	1	co trzy miesiące

Bezpieczeństwo techniczne na przykładzie zarządzania w galerii handlowej...

Urządzenia/instalacje	Komentarz	Liczba	Częstotliwość konserwacji
System DSO generujący komunikaty głosowe o zaistniałym zagrożeniu pożarowym lub awarii technicznej)	–	1	co trzy miesiące
Instalacja tryskaczowa	podlega przeglądom co dziesięć lat sprawności ampulek termicznych	1	co trzy miesiące
Sprzęt przeciwpożarowy	hydranty: raz na pięć lat próby ciśnieniowe; gaśnice: raz na pięć lat kontrola szczelności; przeglądom nie podlegają koce gaśnicze	1	co sześć miesięcy gaśnice, raz w roku hydranty
Kłapy dymowe	–	4	raz w roku
System detekcji CO (w parkingu podziemnym)	–	1	co trzy miesiące
Drzwi przeciwpożarowe	–	60	raz w roku
System monitoringu	–	–	raz w roku
Drzwi automatyczne	–	9	raz w roku
Instalacje elektryczne	–	–	co pięć lat
Instalacja hydrauliczna	–	–	niewymagane przepisami
Wężel cieplny	–	–	raz w roku
Instalacja kanalizacyjna	–	–	co sześć miesięcy należy próbki ścieków poddać kontroli w laboratorium

Źródło: opracowanie własne.

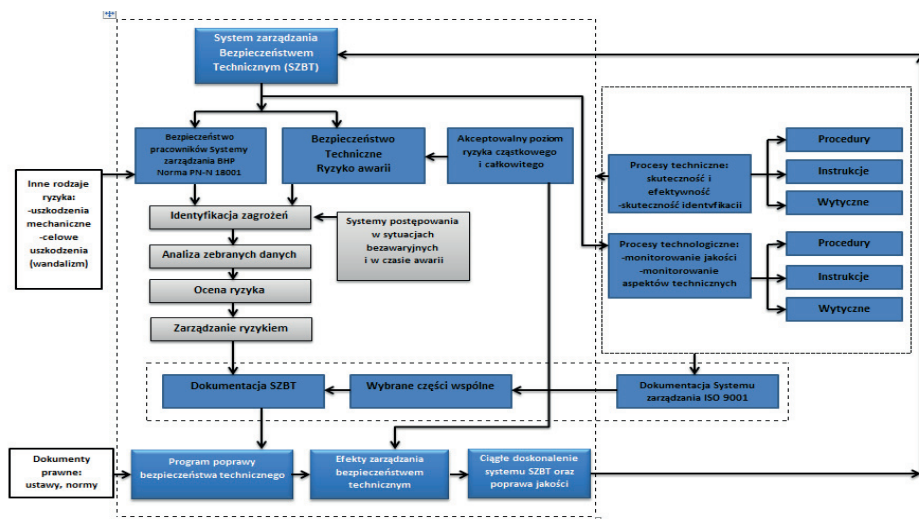
Realizacja procesu poprawy bezpieczeństwa technicznego w galerii handlowej – podejście procesowe

Jako procesy główne realizowane w analizowanym przedsiębiorstwie wskazano działalność handlową i wynajem powierzchni. Procesy pomocnicze, wiążące się wprost z bezpieczeństwem technicznym, obejmują: 1) zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, 2) tworzenie procedur postępowania: ewakuacji, postępowania dla agencji ochrony, na wypadek pożaru czy innych zagrożeń i usterek, 3) zapewnienie sprawności urządzeń (nawiązując do oceny efektywności procesów: w tym przypadku czas odnosi się do zachowania terminowości prac konserwacyjnych i serwisowych, jakość dotyczy planowania harmonogramu prac konserwacyjnych zgodnie z wymaganiami prawnymi, a koszty dotyczą tworzenia budżetu kosztów utrzymania), 4) kontrola prawidłowości przeprowadzanych prac; obejmuje

nadzór nad podwykonawcami oraz pracownikami firm zewnętrznych. Procesy zarządcze obejmują: zarządzanie zasobami organizacji (w tym personelem) oraz bieżące kontrolowanie poprawności funkcjonowania procesów i nadzór nad pracownikami działu technicznego.

Punktem wyjścia do rozważań o bezpieczeństwie technicznym jest przygotowanie schematu docelowego systemu zarządzania bezpieczeństwem technicznym w przedsiębiorstwie (rys. 1).

Rysunek 1. Schemat systemu zarządzania bezpieczeństwem technicznym w przedsiębiorstwie

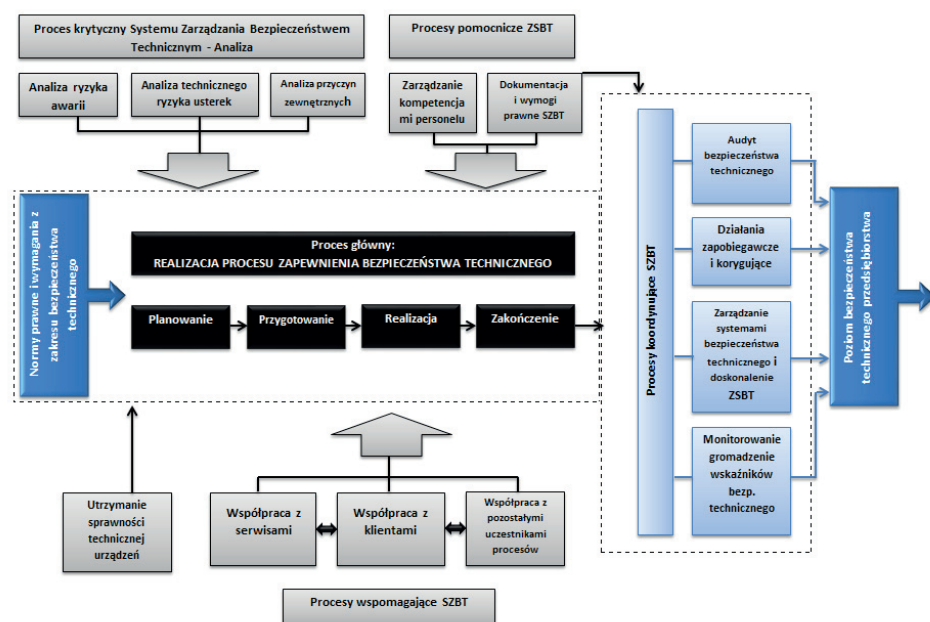


Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 49–59.

System zarządzania bezpieczeństwem technicznym składa się z wielu wzajemnie ze sobą powiązanych i ściśle współpracujących obszarów. System ten, odnosząc się do bezpieczeństwa technicznego, zawiera elementy związane z różnymi rodzajami ryzyk odnośnie awarii i usterek oraz bezpieczeństwa pracowniczego. Wiąże się z nim kwestie przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. Zapewnienie bezpieczeństwa obydwu obszarów wymaga na wstępie identyfikacji wszystkich potencjalnych zagrożeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie. W następnej kolejności należy przeanalizować zebrane dane i, opierając się na tych analizach, należy ocenić poziom możliwego ryzyka ich wystąpienia, aby sprawnie nim zarządzać i być przygotowanym na ewentualne zdarzenia. Działania te prowadzą do stworzenia programu poprawy bezpieczeństwa technicznego, wykorzystującego obowiązujące przepisy prawne oraz normy. System wymaga jednak ciągłego doskonalenia, opartego na działaniach o charakterze monitorującym. Ważną rolę pełni fakt tworzenia dokumentacji w formie konkretnych wytycznych, stworzonych i zapisanych instrukcji postępowania

oraz procedur. Zaproponowana mapa procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (rys. 2) uszczegóławia funkcjonowanie procesu zarządzania bezpieczeństwem technicznym oraz występujące zależności pomiędzy obszarami procesu oraz konkretnymi czynnościami w nich występującymi. W tym przypadku zaproponowano mapę procesów, jako główny (krytyczny) wskazując proces zapewnienia bezpieczeństwa technicznego.

Rysunek 2. Mapa procesów zachodzących w przedsiębiorstwie z punktu widzenia bezpieczeństwa technicznego

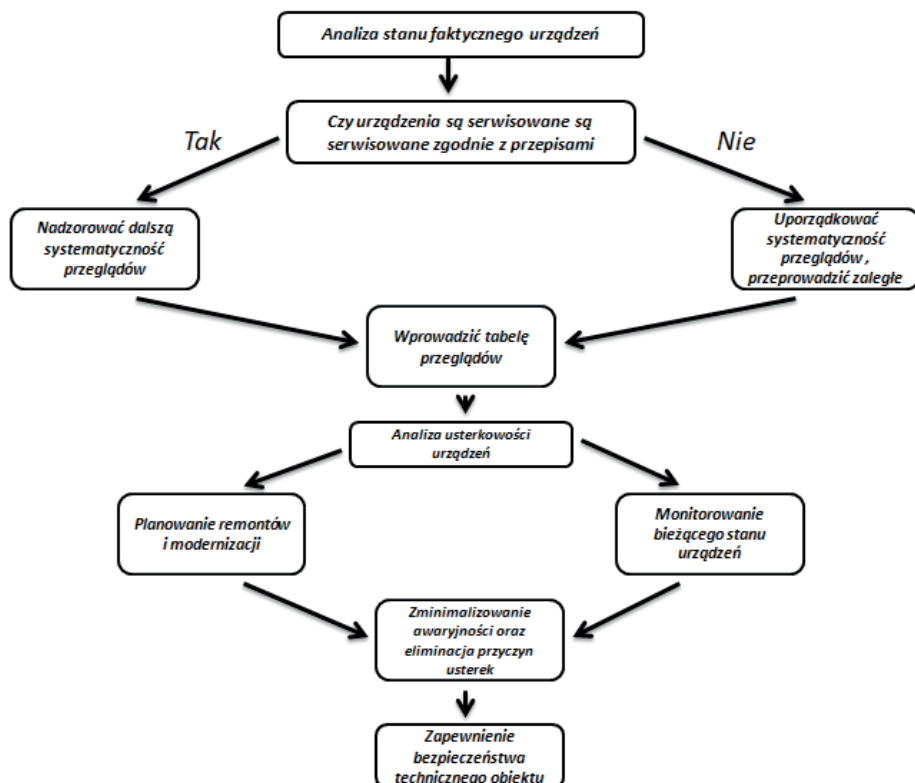


Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *op. cit.*, s. 49–59.

Procesem głównym, wokół którego skupiają się pozostałe czynności, jest realizacja procesu zapewnienia bezpieczeństwa technicznego. W jego skład wchodzi takie podprocesy jak planowanie, przygotowanie, realizacja oraz zakończenie. Powinny one być tworzone według przepisów i norm prawnych, jakim podlegają tego rodzaju procesy, co jest widoczne już na początku procesu. Planowanie obejmuje zarówno proces krytyczny (główny), pomocniczy, jak też wspomagający. Planowanie w procesie krytycznym SZBT obejmuje analizę wszelkich ryzyk oraz przyczyn awarii mogących wystąpić w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno tych spowodowanych zużyciem urządzeń, jak też z przyczyn zewnętrznych. W obszarze procesów pomocniczych planowanie obejmuje zapewnienie odpowiedniego przygotowania oraz kwalifikacji uczestników procesu, w tym konkretnym przypadku zaplanowanie szkoleń dla pracowników działu technicznego z zakresu obsługi urządzeń zamontowanych w obiekcie. W obszarze procesów wspomagających, planowanie przejawia

się w stworzeniu odpowiedniego harmonogramu przeglądów oraz prac serwisowych czy modernizacyjnych.

Rysunek 3. Proces zapewnienia bezpieczeństwa technicznego obiektu (urządzeń)



Źródło: opracowanie własne.

W ramach procesu przygotowania w procesie krytycznym oraz analizy ryzyka należałoby utworzyć szczegółową listę zagrożeń. W procesie pomocniczym przygotowanie będzie obejmowało wykaz szkoleń pracowników wraz z konkretnymi terminami, przygotowanie szczegółowego harmonogramu i planu przeglądów, remontów i modernizacji wraz z podaniem szczegółowych terminów wykonania koniecznych prac. Realizacja wszystkich procesów wymaga zapoznania uczestników tych procesów z dokładną listą zagrożeń, wysłania pracowników na szkolenia oraz zlecenia niezbędnych prac, podpisania umów na ich realizację, a następnie ich wykonania. Etap zakończenia obejmuje kontrolę realizacji wcześniej zaplanowanych, przygotowanych i zrealizowanych czynności. Proces główny (krytyczny) zapewnienia bezpieczeństwa technicznego wymaga szeregu analiz. Ważną rolę odgrywają działania objęte procesem analizy sprawności urządzeń, porównanie ich stanu faktycznego ze stanem oczekiwanym i oceną związanych z tym czynności. Działania te są ważne w analizie usterkowości urządzeń oraz ewentualnych działań zaradczych. Wnioski

mogą służyć do decyzji o kwalifikacji danego urządzenia do dalszej eksploatacji, mogą być podstawą do decyzji o jego modernizacji lub wymianie. W obiekcie funkcjonują procedury dotyczące instrukcji bezpieczeństwa pożarowego, która obejmuje zadania i obowiązki w zakresie ochrony przeciwpożarowej, oraz instrukcji postępowania dla pracowników ochrony. Na rysunku 3 zaproponowano przebieg czynności zapewnienia bezpieczeństwa technicznego obiektu, od analizy stanu faktycznego rozpoczynając. Obejmują one działania dotyczące m.in. serwisowania i przeglądów celem obniżenia awaryjności. Serwisowanie dotyczy urządzeń technicznych oraz całych instalacji. W określonych przypadkach może zachodzić konieczność zwiększonej częstotliwości przeglądów, aby uniknąć kosztów poważniejszych napraw.

Analiza usterkowości urządzeń

Dane dotyczące usterkowości urządzeń zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie rocznej ilości usterek urządzeń

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ilość usterek	14	7	8	10	9	18	21	14	12	11
Usterki spowodowane zużyciem	1	1	3	4	3	6	10	12	11	10
Usterki spowodowane niedopełnieniem konserwacji	0	0	0	0	1	12	11	2	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Duża ilość usterek miała miejsce w pierwszym roku funkcjonowania obiektu, są to jednak usterki spowodowane nie zużyciem czy wadą urządzeń, lecz ich niedokładnym lub niepoprawnym montażem. Przez okres kilku następnych lat, gdy konserwacje prowadzono terminowo, ilość usterek utrzymuje się na standardowym poziomie. Wzrost awaryjności urządzeń jest widoczny od roku 2013, gdy w przedsiębiorstwie zaprzestano terminowego prowadzenia przeglądów i konserwacji. Przyczyny mogą być różne, np. zmiany personalne czy wprowadzanie cięć kosztów oraz ograniczanie wydatków. Wyraźny spadek usterkowości urządzeń ma miejsce dopiero po ponownym wprowadzeniu zgodnych z przepisami terminów przeglądów i konserwacji, a także regularnej naprawie, co pozwala zapobiegać niejednokrotnie poważniejszym awariom, często bowiem w czasie zwykłych czynności konserwacyjnych można dostrzec i wyeliminować drobne usterki. Analiza dokumentów z wykonywanych przeglądów i serwisów wskazuje na niewystarczający poziom systematyczności ich wykonywania, zwłaszcza w okresie wzmożonej usterkowości w latach 2013–2015. Obserwowano zjawisko niedotrzymywania terminów przeglądów zgodnie z obowiązującymi umowami lub nieprzedłużania umów, które wygasły. Kolejną przyczyną pogorszenia jakości procesów, jakie przebiegały w czasie funkcjonowania obiektu w poprzednich latach, było zlecenie prac niewykwalifikowanym lub nieautoryzowanym przez producenta serwisantom, niemającym dostępu do oryginalnych części zamiennych.

Wnioski z badań i propozycje

Analizując stan obecny funkcjonowania obiektu, można stwierdzić, iż jego zarządzanie od strony technicznej nie jest wystarczające i wymaga zmian. Rozbudowy wymaga system BMS, brak też jednolitego systemu przekazywania informacji oraz systemu ich gromadzenia przez wszystkich uczestników procesu. Należałoby w szczególności uzupełnić brakujące lub niepełne procedury postępowania, usprawnić procesy zarządcze, polepszyć procesy komunikacji pomiędzy uczestnikami procesów, poprawić jakość gromadzenia informacji o wszelkich zdarzeniach czy usterkach. Proponuje się wprowadzić jednolity system informatyczny z zapewnieniem dostępu dla wszystkich uczestników procesów – powstałaby w ten sposób możliwość wglądu w zdarzenia, które miały miejsce w różnych przedziałach czasowych. Celowym jest utworzenie pełnej historii zdarzeń, dzięki czemu każdy zainteresowany czy nowozatrudniony miałby możliwość zapoznania z różnymi rodzajami zdarzeń, czasem ich występowania, a także z zastosowanymi sposobami naprawy czy wymiany urządzeń lub ich części. Należy poprawić funkcjonowanie procesów właściwego planowania i realizowania prac zgodnie z planem rocznym (odpowiedni harmonogram dotychczas wprowadzano z dużym opóźnieniem). Uporządkować należy niezbędną dokumentację. Poprawę wymaga komunikacja na linii przełożony–pracownicy działu technicznego. Aktualnie podjęto działania odnośnie realizacji SZBT w powiązaniu z wprowadzeniem procesów raportowania do zarządu o bieżącej sytuacji. Pełny dostęp do informacji, możliwość wymiany poglądów, poprawa komunikacji wewnętrznej, odpowiedzialność za przestrzeganie wymagań związanych z zapewnieniem sprawności urządzeń i ciągłości działania stanowią elementy kultury bezpieczeństwa organizacji. Obserwowany wzrost usterkowości urządzeń był możliwy na skutek braku reakcji na zaniechania związane z przeglądami i konserwacją, co nie powinno mieć miejsca w organizacjach o wysokiej kulturze bezpieczeństwa technicznego. Wydaje się, że kolejnym krokiem mogą być prace związane z osiąganiem poziomu dojrzałości procesowej według CMMI w kontekście kultury bezpieczeństwa technicznego organizacji, w tym tworzenie odpowiednich praktyk. Przedstawione propozycje nawiązują do poglądów zawartych w badaniach kultury bezpieczeństwa: ważną rolę odgrywają dwa elementy modelu kultury: intensywność (*intensity*) i siła (*strenght*)⁴⁶. Intensywność oznacza głębokość zakorzenienia, a jako siłę przyjmuje się stopień zaangażowania poszczególnych członków organizacji⁴⁷, w tym przypadku badanej galerii handlowej.

Podsumowanie

W prezentowanym materiale omówiono nie tylko podstawy teoretyczne zapewnienia bezpieczeństwa technicznego, ale wskazano także na niewłaściwe zachowania, które prowadzą do obniżenia poziomu tego bezpieczeństwa. Przywrócenie

⁴⁶ R. Payne, *Climate and Culture: How Close Can They Get?*, [w:] *Handbook of Organizational Culture and Climate*, eds. N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.P. Peterson, Sage, Thousand Oaks 2000.

⁴⁷ L. Petitta, C. Barbaranelli, T. Probst, *Intensity and Strenght Organizational Culture Questionnaire, Manual*, Hogrefe Firenze 2014.

właściwego stanu rzeczy wymaga jednak odpowiedniego stanu świadomości i funkcjonowania w kulturze bezpieczeństwa technicznego. Kultura ta, jako kultura organizacji, jest niezbędna nie tylko, aby zaproponować system zarządzania bezpieczeństwem technicznym, lecz także – aby system ten utrzymywać i doskonalić, realizując przyjęte procesy i procedury.

W szerszej perspektywie bezpieczeństwo techniczne powinno być uwzględnione wśród wartości firmy, w ramach jej zamierzeń strategicznych. Klienci i inni użytkownicy (np. najemcy) powinni mieć przekonanie, że bezpieczeństwo obiektu jest zapewnione w sposób systemowy, a stawiane wymagania nie wynikają tylko z zapisów w różnego typu dokumentach, lecz są realizowane w praktyce na bazie podzielanych przez personel obiektu handlowego wartości.

Bezpieczeństwo techniczne na przykładzie zarządzania w galerii handlowej – znaczenie kultury bezpieczeństwa *Streszczenie*

Odniesiono się do pojęcia „kultury bezpieczeństwa organizacji”. W tym kontekście określono pojęcie „kultury bezpieczeństwa technicznego”. Na przykładzie galerii handlowej wskazano na znaczenie podejścia procesowego, będącego przejawem wykorzystania procedur technicznych w ramach kultury bezpieczeństwa na rzecz poprawy bezpieczeństwa technicznego. Zwrócono uwagę na rolę aktów prawnych dla zapewnienia bezpieczeństwa technicznego. Omówiono systemy techniczne działające na rzecz bezpieczeństwa obiektu handlowego. Procedury techniczne omówiono w odniesieniu do działań na rzecz sprawności urządzeń i instalacji w badanym obiekcie. Zaproponowano schemat docelowego systemu zarządzania bezpieczeństwem technicznym w galerii handlowej w ujęciu procesowym. Omówiono wymagania dotyczące sprawności urządzeń oraz zanalizowano ich usterkowość i przyczyny ich występowania. Wskazano konieczność podjęcia niezbędnych działań mających na celu poprawę istniejącej sytuacji, uwzględniając przy tym bezpieczeństwo, także bezpieczeństwo techniczne jako wartość zawartą w kulturze organizacji.

Słowa kluczowe: kultura bezpieczeństwa technicznego, zarządzanie bezpieczeństwem technicznym w placówce handlowej, system bezpieczeństwa technicznego, procesy i procedury

Technical safety on the example of management in a shopping mall: the role of safety culture *Abstract*

This paper looks at the term “safety culture of an organisation”. In this context, it was necessary to define “technical safety culture” to stress the importance of the process approach, which is the manifestation of the use of technical procedures within safety culture in the interest of improving technical safety on the example of a shopping mall. Emphasis has been placed on the role of legal acts for ensuring technical safety. The paper discussed the role of technical systems that contribute to safety of a commercial facility. The technical procedures, in turn, have been discussed with reference to the actions that contribute to working order of devices and installations in the analysed facility. The structure of the target system of technical safety management in a shopping mall has been

proposed in the process approach. Requirements have been discussed in reference to working order of devices and their defectiveness and its causes have been analysed. The paper also discusses the necessity of initiating necessary actions aimed at improvement of the existing situation with safety taken into consideration, including technical safety as a core value in the culture of an organisation.

Key words: technical safety culture, management of technical safety in a commercial facility, technical safety system, processes and procedures

Техническая безопасность на примере управления торговым центром – значение культуры безопасности

Резюме

В статье рассмотрено понятие культуры безопасности организации и дано его определение. Указано на значение процессуального подхода, являющегося проявлением использования технических процедур в рамках культуры безопасности, способствующей улучшению технической безопасности на примере торгового центра. Отмечено роль правовых актов по обеспечению технической безопасности. Рассмотрено технические системы, обеспечивающие безопасность торгового объекта. Названо технические процедуры, касающиеся проверки эффективности оборудования контролируемого объекта. Предложено целевую схему системы управления технической безопасностью в торговом центре. Обсуждено требования касающиеся работоспособности технических устройств, а также дан анализ происходящих аварий и причин их возникновения. Указано на необходимость принятия мер, направленных на усовершенствование существующего положения дел в этой области, с учетом технической безопасности как отдельной ценности культуры организации.

Ключевые слова: культура технической безопасности, управление технической безопасностью в торговом центре, системы технической безопасности, процессы и процедуры



Daniel Gach

doktor, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Kształtowanie elementów kultury organizacyjnej zorientowanych na zachowanie bezpieczeństwa informacyjnego

Wprowadzenie

Każda organizacja jest złożonym systemem, którego przetrwanie oraz rozwój uzależnione są od wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Te determinanty mogą mieć różnorodny charakter, różną siłę oddziaływania i zasięg, odmienne jest również ich pochodzenie, ale jest pewną oczywistością, że członkowie organizacji, a szczególnie przedstawiciele ich władz, dążą do zapanowania nad nimi i ukierunkowania ich oddziaływania zgodnie ze swoimi intencjami. Zbiór tych działań możemy zatem podzielić ogólnie na instrumenty techniczne (technologiczne), związane z funkcjonowaniem maszyn, urządzeń i technologii, oraz te, które wynikają z czynności podejmowanych przez ludzi. Uogólniając, można stwierdzić, że ludzie w jednakowy sposób traktują materialne i niematerialne efekty swojej działalności, a we współczesnej gospodarce, w której globalna hiperkonkurencja przejawia się również brakiem przestrzegania praw własności intelektualnej, co w konsekwencji przejawia się m.in. plagiatowaniem rozwiązań, problemem jest zarówno wprowadzenie na rynek innowacyjnych produktów, jak i zabezpieczenie się przed utratą kluczowych informacji i wiedzy związanych z tym procesem. W związku z tym potrzeba ochrony informacji i zarządzania bezpieczeństwem systemów informatycznych w organizacjach osiągnęła poziom krytyczny.

Elementy bezpieczeństwa informacyjnego

Funkcjonując w ramach społeczeństwa informacyjnego w gospodarce opartej na wiedzy, wszystkie podmioty rynkowe powszechnie wykorzystują zasoby informacyjne zarówno te, które zaliczyć można do „miękkich”, czyli dane, informacje i oprogramowanie, oraz sprzęt (zasoby „twarde”), tj. komputery, urządzenia peryferyjne i sieciowe. Ich działanie oraz sposób wykorzystania przez użytkowników mogą wywołać wiele różnorodnych skutków, w tym, niestety, również te negatywne dla samej organizacji, stając się dla niej źródłem zagrożeń. W związku z dynamicznym rozwojem technologii teleinformatycznej pojawiają się nowe, nieznane wcześniej sytuacje o nieprzewidywalnych póki co skutkach, stąd też specjaliści z tej dziedziny muszą nie tylko uczyć się, jak radzić sobie w tych nowych warunkach, ale również podejmować próby przewidywania trudności i przygotowywać się na ich hipotetyczne zaistnienie. Jest to szczególnie ważne dla zapewnienia odpowiedniego bezpieczeństwa informacyjnego. Wdrożenie rozwiązań technicznych z tego zakresu nie jest jednak wystarczające. Skuteczność procedur zapewniających bezpieczeństwo informacji zależy od kompetencji i niezawodności osób, które je wdrażają i używają. Mogą istnieć odpowiednie zabezpieczenia, ale jeśli menadżerowie nie zarządzają nimi skutecznie lub jeśli użytkownicy nie wiedzą, jak prawidłowo obsługiwać owe rozwiązania, to w takiej sytuacji element ludzki staje się czynnikiem zależnym, a nie dominującym. W dowolnym momencie użytkownicy wchodzi w interakcje z zasobami informacyjnymi organizacji poprzez różne urządzenia w określony sposób i z jakiegoś powodu. Te interakcje stanowią najsłabsze ogniwo w bezpieczeństwie informacji, a potwierdzeniem tej tezy są m.in. wyniki badań z początku pierwszej dekady XXI wieku, w ramach których stwierdzono, iż zachowania osób wewnątrz organizacji stanowią poważniejsze zagrożenie dla bezpieczeństwa informacji, niż działania podejmowane przez ludzi z jej otoczenia¹.

Firma konsultingowa Deloitte w swoim corocznym raporcie, zawierającym wyniki globalnych badań w zakresie zarządzania ryzykiem, wskazuje na dwa główne zidentyfikowane źródła ryzyka. Jednym z nich jest zagrożenie płynące z cyberprzestrzeni, które staje się coraz większym problemem, ponieważ liczba i wpływ naruszeń cyberbezpieczeństwa są coraz wyższe. Innym obszarem, który zwrócił baczną uwagę badaczy, jest potrzeba podjęcia przez instytucje proaktywnych działań w celu zachęcenia swoich pracowników do etycznych zachowań i stworzenia kultury organizacyjnej „świadomego ryzyka”². Wskazuje się, że dzięki rozwojowi technologii i nowych form organizacji obserwowany jest postęp w zakresie zarządzania ryzykiem, ale też podkreśla się, że w nadchodzących latach proces ten prawdopodobnie stanie przed innymi, odmiennymi wyzwaniami. Dlatego też olbrzymie znaczenie ma odpowiednie przygotowanie ludzi do tych nowych sytuacji poprzez rozwój świadomości (percepcji) własnych zachowań i dostrzegania wszelkich możliwych ich konsekwencji oraz kształtowanie kompetencji właściwego reagowania na zagrożenia. Ze względu na fakt, że nie ma możliwości pełnego zdefiniowania charakteru i zakresu przyszłych zagrożeń,

¹ A. Martins, J. Eloff, *Information Security Culture*, [w:] *Security in the Information Society. Visions and Perspectives*, eds. M.A. Ghonaimy, M.T. El-Hadidi, H.K. Aslan, Kluwer Academic Publishers, Boston 2002, s. 204.

² *Global Risk Management Survey, 10th editions. Heightened Uncertainty Signals New Challenges Ahead*, Deloitte University Press 2018, s. 3.

istotnym jest, aby to poprzez kulturę kreować zachowania i postawy pracownicze mogące być punktem wyjścia w wypracowaniu właściwego sposobu reagowania na nowe niebezpieczeństwa.

Sposoby, w jakie ludzie wchodzą w interakcje z zasobami informacyjnymi, oraz to, jak zachowują się w środowisku pracy, z czasem stają się elementami pewnego większego schematu, według którego wykonywane są wszelkie czynności w organizacji. Wraz z upływem czasu ulega on utrwaleniu i staje się częścią kultury organizacyjnej. Ważne jest, aby w trakcie tego procesu ujawnić i ugruntować prawidłowe zachowania i postawy w kierunku bezpieczeństwa informacji, tak aby również i one stały się elementami kultury. Zachowanie pracowników wobec informacji musi być akceptowalne i powinno stać się częścią codziennego życia w przedsiębiorstwie. Przykładem takiego zachowania może być to, że informacje o kliencie muszą być traktowane z zachowaniem poufności lub że tylko autoryzowany personel może przeprowadzać naprawy i serwisować sprzęt komputerowy. W ten sposób możliwe jest wykreowanie kultury bezpieczeństwa informacji w organizacji.

W odniesieniu do ludzi zatrudnionych w organizacjach w ramach nauk o zarządzaniu formułowane są różne koncepcje i teorie, w których zarówno prezentuje się charakterystyczny sposób ich funkcjonowania, jak i wyjaśnia się powody określonych zachowań. Ich poznanie umożliwia i ułatwia odpowiednie oddziaływanie na pracowników, tak aby realizowali cele organizacji. Jednakże człowiek jest istotą złożoną oraz wielowymiarową i nigdy nie ma pewności, że będzie działał zgodnie z intencjami menadżerów. Dodatkowo ludzie uczą się i rozwijają, a nabyte umiejętności i zdolności mogą wykorzystywać w sposób diametralnie różny od pierwotnych założeń. Stąd też punktem wyjścia w podjętych rozważaniach jest prezentacja przykładowych zachowań pracowników, która umożliwi pełniejsze zrozumienie kwestii bezpieczeństwa informacyjnego w przedsiębiorstwach. Należy bowiem pamiętać, że zagrożenia utraty kluczowych, poufnych informacji mogą być spowodowane zarówno świadomym działaniem pracowników popełniających przestępstwa ze względu na zakładane indywidualne korzyści, jak również mogą być wywołane nieświadomym zachowaniem zatrudnionych osób, które nie dostrzegają niebezpieczeństwa lub naiwnie wierzą, że żaden zewnętrzny podmiot nie zechce wykorzystać ich otwartych działań.

Przykłady działań pracowniczych generujących zagrożenia dla bezpieczeństwa informacyjnego

Poniżej zaprezentowano przypadki działań pracowników, którzy, kierując się naczelną zasadą zaspakajania swoich potrzeb, nieświadomie, a nawet – naiwnie wierząc, iż nikt nie będzie chciał ich oszukać i okraść, podjęli działania narażające firmę na utratę poufnych, a zarazem kluczowych dla funkcjonowania organizacji informacji.

W roku 2013 w pewnej amerykańskiej firmie zajmującej się tworzeniem oprogramowania na zlecenie, kontrola bezpieczeństwa ujawniła, że jeden z jej wyróżniających się pracowników zlecał wykonywanie swoich codziennych zadań roboczych, na zasadzie podwykonawstwa, firmie konsultingowej z Chin (dziennikarze opisujący ten

przypadek nazwali te działania ironicznie „outsourcingiem pracy”³. Punktem wyjścia w odkryciu tego „nowatorskiego zachowania” był wniosek skierowany do firmy Verizon, operatora sieci telefonii komórkowej i dostawcy Internetu, o audyt bezpieczeństwa wykorzystywanych łączy internetowych w związku z podejrzeniem o naruszenie protokołów bezpieczeństwa. Władze firmy informatycznej kilka lat wcześniej podjęły decyzję o zwiększeniu zakresu wykorzystania telepracy i dlatego zezwoliły swoim programistom na pracę w domu w wybrane dni. Aby umożliwić bezpieczną realizację tego projektu, założony został standardowy koncentrator sieciowy VPN (*virtual private protocol*). Po dwóch latach użytkowania zaniepokojenie władz firmy wzbudziły pewne anomalie w jego funkcjonowaniu. Podczas audytu bezpieczeństwa odkryto istnienie otwartego i aktywnego przez kilka miesięcy połączenia VPN pomiędzy stacją roboczą jednego z pracowników, a niezidentyfikowanym komputerem z chińskiego miasta Shenyang. Początkowo podejrzewano, że Chińczycy wykorzystują złośliwe, szpiegujące oprogramowanie służące do wykradania poufnych informacji z firmy. Jednakże dzięki szczegółowej analizie przesyłanych w ramach tego połączenia dokumentów odkryto elektroniczne wersje faktur wystawianych dla pracownika firmy za prace wykonane przez chińską firmę konsultingową. Dodatkowo okazało się, że zatrudniony – użytkownik badanej stacji roboczej – prawie cały swój czas pracy poświęcał na przeglądanie portali społecznościowych, aukcji internetowych oraz gier sieciowych. Dowiedziano, że ów 40-letni, utalentowany i spokojny pracownik dobrowolnie udostępnił swoje bezpieczne łącze chińskiemu przedsiębiorstwu, którego pracownicy mieli odtąd bezpośrednio wykonywać powierzone mu zadania. Aby zapewnić pełne połączenie, wykorzystywany jako dodatkowe zabezpieczenie, uwierzytelniający połączenia token RSA został przesłany przesyłką kurierską do Chin. W ramach oficjalnego badania efektywności w firmie pracownik osiągał ponadprzeciętne wyniki, uzyskując tytuły pracownika miesiąca i związane z tym nagrody. Okazało się, że w podobny sposób w tym samym czasie działał w kilku innych przedsiębiorstwach, uzyskując rocznie dochody na poziomie kilkuset tysięcy dolarów i ponosząc koszty wynagradzania chińskiej firmy konsultingowej na poziomie około 50 tys. dolarów. Po wykryciu tego faktu pracownik został zwolniony z pracy.

W przypadku jednej z polskich firm informatycznych problemem okazały się postawy i zachowania pracownicze zwiększające prawdopodobieństwo wykradzenia poufnych informacji przedsiębiorstwa. Dwa lata wcześniej w firmie została podjęta decyzja o modernizacji przestrzeni biurowej w siedzibie ulokowanej we wspólnym centrum biznesowym. Zadanie to zostało powierzone Grupie Nowy Styl, która w ramach swojej oferty zarówno dostarcza meble biurowe, jak również, posiłkując się Działem Badań i Konsultingu Przestrzeni Pracy, przeprowadza kilkumiesięczne badania miejsc pracy, aby, wykorzystując koncepcję Activity – Based Working (ABW), zaproponować właściwe rozmieszczenie i wyposażenie poszczególnych stref pracy wyróżnionych w nowym projekcie⁴. Badania te obejmują m.in. analizę stylów pracy

³ *US Employee ‘Outsourced Job to China’*, „BBC News”, 16.01.2013, <https://www.bbc.com/news/technology-21043693> [dostęp: 20.09.2018].

⁴ Opis przypadku został zrealizowany w oparciu o informacje uzyskane w trakcie badań własnych w Grupie Nowy Styl w latach 2017–2018 w ramach działalności statutowej Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, zadanie badawcze nr: WZiKS/DS/8/2016.

rozpatrywanych działań, określenie siatki powiązań pomiędzy nimi, wyznaczenie poziomu wykorzystania przestrzeni oraz planowanej rezerwy dla przyszłych pracowników i nowych wdrożeń. Efektem końcowym jest projekt nowego biura zawierający propozycje stref aktywności i ich aranżacji. W rozpatrywanym przypadku firmy informatycznej główne problemy ujawnione w trakcie badań obejmowały niski poziom interakcji międzyludzkich oraz ograniczające bezpieczne funkcjonowanie niezbędne okablowanie biura, które, nieujęte w pierwotnym projekcie, wraz z rozwojem firmy osiągnęło wysoki poziom i musiało przebiegać wprost na podłodze poszczególnych pomieszczeń. Nowy, wdrożony projekt przestrzeni pracy zakładał rozmieszczenie stanowisk w formie „wewnętrznego kręgu”, w którym pracownicy, siedząc przy biurkach ulokowanych obok siebie (pracując „ramię w ramię”), mieli monitory skierowane do wewnątrz pomieszczeń. Oczywiście wdrożono również elementy zabudowy ukrywające kable łączące poszczególne urządzenia. Jednakże po pewnym czasie pracownicy sami dokonali zmian, które zniweczyły efekt projektu. Biurka zostały rozsunięte i obrócone tak, że monitory skierowane były na zewnątrz pomieszczeń, w tym również w stronę okien, za którymi w niewielkiej odległości ulokowane były inne budynki. W ten sposób wykreowana została okazja do pozyskiwania poufnych informacji przez inne podmioty, a to dzięki obserwacji monitorów pracowników. Dodatkowo ponownie widoczne było okablowanie stanowisk pracy, które było nie tylko nieestetyczne, ale również stwarzało warunki zagrożenia dla zdrowia zatrudnionych osób poprzez wzrost ryzyka potknięć i upadków. Badacze z Grupy Nowy Styl przypuszczają, że powodem tych zmian było podejście pracowników firmy informatycznej do siebie nawzajem – bardziej zależało im na ukryciu przed współpracownikami nie tylko zakresu realizowanych obowiązków zawodowych, ale również innych form aktywności w Internecie (przeglądanych stron internetowych, portali społecznościowych i gier sieciowych) niż na zachowaniu odpowiednich standardów bezpieczeństwa informacyjnego.

Kultura organizacyjna i jej wpływ na pracowników

Od ponad dwudziestu lat wskazuje się, że kluczową grupą czynników decydujących o sukcesie organizacji są ich zasoby niematerialne, a wśród nich szczególne miejsce zajmuje kultura organizacyjna. Geert Hofstede mówi wprost o olbrzymim wpływie kultury na funkcjonowanie ludzi, stwierdzając, że jest ona „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” oraz „członków jednej organizacji od drugiej”⁵. Choć w tym przypadku słowo „zaprogramowanie” służy jako metafora, to jednak wskazuje, że zachowanie każdej osoby jest częściowo zdeterminowane jej wychowaniem oraz środowiskiem społecznym, w którym funkcjonuje. Powoduje to, że możliwe jest przewidywanie prawdopodobnych, zrozumiałych i typowych reakcji człowieka w normalnych warunkach jego funkcjonowania, a w szczególnych przypadkach również w sytuacjach odbiegających od standardowych. W czasie trwania swojego życia człowiek przyswaja określony

⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 40 i 267.

wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który cechuje się pewną stałością, ale można dokonywać jego zmiany. Jednakże wymaga to odpowiedniego czasu i podwójnego wysiłku. Po pierwsze, trudu rezygnacji z już przyswojonego wzorca i po drugie – powtórnej nauki nowych zachowań. Wiedza na temat tego procesu powinna być wykorzystywana przez organizacje, które podejmują decyzje o kształtowaniu pożądanych wzorców kulturowych u swoich pracowników.

Rozpatrując zagadnienia związane z wpływem kultury na zarządzanie zasobami ludzkimi, należy podkreślić, że wielu zajmujących się tą problematyką przedstawicieli świata nauki i praktyki wprost wskazuje, że wśród instrumentów i narzędzi oddziaływania na zasoby ludzkie w celu uzyskania zaangażowanych, twórczych i wykwalifikowanych pracowników znajdują się również techniki kulturowe⁶. Oznacza to, że kultura i jej elementy są wpisane w zakres zarządzania zasobami ludzkimi w każdym aspekcie funkcjonowania organizacji, w tym również w kreowaniu i rozwijaniu systemów bezpieczeństwa organizacyjnego. Edgar H. Schein stwierdza, iż wybierane oraz wdrażane w firmach strategie i praktyki zarządzania odzwierciedlają kulturowe założenia podstawowe, co oznacza, że również systemy motywacyjne i kontrolne w większości organizacji opierają się na założeniach dotyczących ludzkiej natury, a jeśli założenia te nie są podzielane przez menadżerów organizacji, wystąpią niespójne praktyki i fałsz⁷.

W klasycznym już podziale elementów kultury dokonany przez Scheina wyróżnia się trzy podstawowe poziomy i zarazem grupy elementów kultury: założenia podstawowe, normy i wartości oraz artefakty⁸. Choć wskazuje się na hierarchiczny układ tych elementów, w którym założenia podstawowe tworzą podstawę zaistnienia i rozwoju pozostałych, to należy zwrócić uwagę, że jakkolwiek w początkowym okresie tworzenia i kształtowania kultury ta prawidłowość jest oczywista, to w dalszym funkcjonowaniu zbiorowości będącej jej nośnikiem to oddziaływanie może mieć różnorodny przepływ i siłę (rysunek 1). Analogicznie możemy omawiać wpływ elementów kultury na zachowania i postawy członków określonej zbiorowości, choć w tym przypadku już od samego zaistnienia jednostki ludzkiej w obszarze oddziaływania danej kultury każdy z jej wymienionych poziomów może wpływać na człowieka z różną siłą i w odmienny sposób.

Uzupełnieniem poprzedniej koncepcji jest wskazywana przez Hofstede go kategoria bohaterów organizacyjnych. Są to osoby szczególnie znaczące dla danej instytucji, postacie z mitów organizacyjnych, istniejące historycznie lub współcześnie, utożsamiające pewne cechy, dzięki którym osiągnięty został indywidualny i zbiorowy sukces⁹. Są one następnie wyraźnie doceniane w danej kulturze organizacyjnej i tym samym traktowane jako pewien wzorzec zachowań. To również pewne wyobrażenia o idealnym typie pracownika, którego cechy, postawa i zachowania mają zagwarantować szybką karierę w firmie. Bohaterami organizacyjnymi mogą być również postacie fikcyjne, wymyślone np. dla celów marketingowych, ale dzięki odpowiedniej

⁶ T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 6; A. Pocztowski, *Zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 32 i 34.

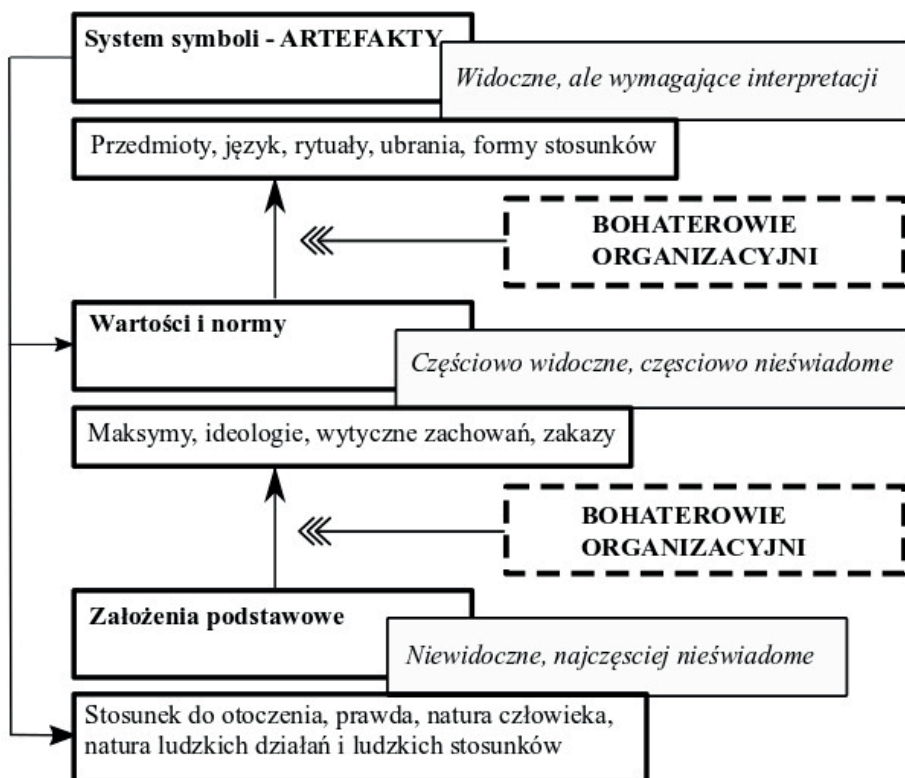
⁷ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco 2010, s. 145.

⁸ *Ibidem*, s. 22–30.

⁹ G. Hofstede, *op. cit.*, s. 43–44 i 274.

polityce funkcjonowania instytucji mogące stać się zbiorowym i jednocześnie akceptowanym wyobrażeniem pewnego wzorca działania jednostek.

Rysunek 1. Elementy kultury organizacyjnej w połączonym ujęciu Edgara H. Scheina i Geerta Hofstede



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, przeł. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 43–44; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco 2010, s. 23.

Jednakże należy zwrócić uwagę, że sama kultura może cechować się pewnym dualizmem, w jej ramach można wyróżniać wartości deklarowane i rzeczywiste. Podobna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do bohaterów organizacyjnych: mogą to być oficjalnie prezentowane i przyjmowane jako wzorce postaci (np. założyciele firm: Henry Ford, Akio Morita – „Sony”, Kiichirō Toyoda – „Toyota”, Steve Jobs – „Apple”), ale również mogą to być ukryci bohaterowie, których sylwetki i dokonania prezentowane są w nieoficjalnych, często poufnych przekazach ustnych. Dodatkowo należy pamiętać, że pomiędzy postaciami z oficjalnej narracji, a tymi, które rzeczywiście traktowane są jako pożądane wzorce działania, mogą występować różnice. Takim historycznym przykładem może być propagandowa polityka z czasów PRL, w ramach której kreowano bohaterów organizacyjnych w osobach przodowników

pracy, a w rzeczywistości wśród pracowników powszechny był podziw dla „kombinatorów”, potrafiących pozyskać dla zaspokojenia swoich indywidualnych potrzeb zasoby organizacyjne¹⁰.

Bez względu na to, w jaki sposób zaistnieli bohaterowie organizacyjni i jak są postrzegani, ich wpływ na organizację jest znaczący. Jeżeli byli to założyciele firmy, to ich przekonania i system wartości w połączeniu z wybranymi założeniami określonej kultury narodowej stają się fundamentem założeń podstawowych kultury organizacyjnej, w tym tych odnoszących się do kwestii uczciwości, lojalności, staranności, a w konsekwencji – do bezpieczeństwa w organizacji.

Historia funkcjonowania wielu firm dostarcza argumentów potwierdzających stwierdzenie, że im energiczniej organizacja zapewnia o tym, jak ważne są dla niej pewne wartości, tym dotkliwiej pracownicy odczuwają rozdźwięk między głoszonymi ideami, a ich realizacją w praktyce¹¹. Należy pamiętać, że w środowisku, w którym dostrzega się silne skupienie na wartościach, pracownicy są szczególnie uwrażliwieni na najmniejsze odejście od głoszonych zasad.

Kultura bezpieczeństwa

Kultura organizacyjna jest złożonym systemem, w ramach którego można wyróżnić szereg elementów składowych. Możliwe jest wyodrębnienie różnych subkultur związanych z poszczególnymi podsystemami organizacyjnymi lub opartymi na różniących się między sobą zbiorach treści (zawartości informacji). Subkultura jest podsystemem, który ma specyficzne wartości, normy i wiedzę, co wyróżnia ją w ramach ogólnej kultury korporacyjnej. Przykładowo: mogą to być wartości, normy i wiedza działu informatycznego lub działu sprzedaży, podczas gdy kultura bezpieczeństwa informacji jest subkulturą ze względu na treści i koncentruje się na społeczno-kulturalnych aspektach zarządzania bezpieczeństwem informacji¹². Kai Roer definiuje kulturę bezpieczeństwa jako zbiór idei, zwyczajów i zachowań społecznych posiadanych przez daną społeczność lub grupę, wykorzystywanych przez nią, tak aby wytworzyć środowisko wolne od zagrożeń i niebezpieczeństw¹³. Kulturę bezpieczeństwa informacji można postrzegać również jako zestaw charakterystyk procedur realizowanych w przedsiębiorstwie, a związanych z zagwarantowaniem pewnych i bezpiecznych informacji, takich jak rzetelność i dostępność, które powinny być dostrzegane i realizowane przez organizację¹⁴. Ta kultura jest również zbiorem założeń o tym, co jest, a co nie jest dopuszczalne w organizacji w odniesieniu do bezpieczeństwa informacji.

Kultura korporacyjna pomaga budować niezbędne zaufanie pomiędzy różnymi partnerami organizacyjnymi, a wyróżniana w niej kultura bezpieczeństwa powinna

¹⁰ Por.: *Współzawodnictwo pracy w życiu gospodarczym, społeczno-politycznym i propagandzie PRL*, red. B. Tracz, Drukpol, Katowice 2008.

¹¹ L. Bock, *Praca rządzi! Metody Google'a, które odmienią twoją pracę i życie*, Insignis Media, Kraków 2017, s. 391–393.

¹² T. Schlienger, S. Teufel, *Information Security Culture. The Socio-Cultural Dimension in Information Security Management*, [w:] *Security in the Information Society...*, op. cit., s. 197–198.

¹³ K. Roer, *Build a Security Culture*, IT Governance Publishing, Cambridgeshire 2015, s. 12.

¹⁴ A. Martins, J. Eloff, op. cit., s. 205.

wspierać wszystkie działania każdego pracownika. Jej kreowanie i rozwój jest odpowiedzialnością na syndrom „mój własny użytkownik jest moim największym wrogiem”, będący wyrazem przekonania, że żadne wysoce rozwinięte systemy technicznych zabezpieczeń nie dają pełnej gwarancji bezpieczeństwa ze względu na duże prawdopodobieństwo popełnienia prostych błędów przez ich użytkowników, np. wykorzystywanie bardzo prostych haseł zabezpieczających czy też zapisywanie złożonych haseł – aby ich nie zapomnieć – w miejscach dostępnych również dla innych¹⁵. Kultura bezpieczeństwa informacyjnego poprzez wprowadzanie właściwych postaw i zachowań ma zmienić to przekonanie na przekaz, że pracownicy stają się zasobem sprzyjającym bezpieczeństwu. W odniesieniu do przytaczanej koncepcji elementów kultury organizacyjnej Scheina, w ramach kultury bezpieczeństwa wskazuje się przykładowe jej składniki:

- na poziomie artefaktów i rytuałów – tradycja corocznego uczestnictwa pracowników w kursach (szkoleniach) dotyczących bezpieczeństwa, praktyka cotygodniowej zmiany haseł;
- na poziomie wartości i norm – zasada bezwzględnego przestrzegania norm bezpieczeństwa przez wszystkich pracowników;
- na poziomie założeń podstawowych – dążenie do ugruntowania założenia, że pracownicy są organizacyjnymi „zasobami bezpieczeństwa”.

Wyróżniane w ramach kultury bezpieczeństwa warstwy są otoczone bazowymi i zarazem zewnętrznymi podstawowymi uwarunkowaniami, a także normami społecznymi i wartościami, które, przykładowo, są wyrażone w prawie krajowym i międzynarodowym. Kultura bezpieczeństwa powinna określać trzy poziomy odpowiedziałności¹⁶:

- polityka korporacyjna;
- podsystem zarządzania;
- jednostki.

Na poziomie polityki korporacyjnej bezpieczeństwo informacji powinno być zdefiniowane jako cel organizacji. Oznacza to, że kierownictwo najwyższego szczebla jest odpowiedzialne za zdefiniowanie polityki bezpieczeństwa, w związku z czym muszą zostać zapewnione wystarczające zasoby do wdrożenia wyróżnionych w jej ramach działań. W większych organizacjach zadania związane z tym obszarem są realizowane przez specjalnie do tego celu powołane jednostki, na czele których stoi menadżer ds. bezpieczeństwa organizacji (*chief security officer* – CSO). W szczególnych przypadkach może to być osoba zarządzająca odpowiedzialna za bezpieczeństwo informatyczne (*chief information security officer* – CISO). Ich rola związana jest z identyfikowaniem, rozwijaniem, wdrażaniem i utrzymywaniem procesów bezpieczeństwa w całej organizacji w celu redukcji ryzyka, przygotowania właściwej odpowiedzi na incydenty, kreowania zachowań obronnych organizacji wobec nowych zagrożeń sektorowych i ograniczania narażenia na odpowiedzialność we wszystkich obszarach ryzyka finansowego, fizycznego i osobistego¹⁷. Działania te służą

¹⁵ Por. A. Adams, M.A. Sasse, *Users Are Not the Enemy*, „Communications of the ACM” 1999, Vol. 42, No. 12, s. 40–46.

¹⁶ T. Schlienger, S. Teufel, *op.cit.*, s. 198–199.

¹⁷ Por. R. Cloutier, *Becoming a Global Chief Security Executive Officer. A How to Guide for Next Generation Security Leaders*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2015.

m.in. ustanowieniu odpowiednich standardów i procedur kontroli ryzyka związanego z własnością intelektualną, ochroną danych osobowych, ochroną informacji niejawnych oraz wdrożeniu polityki oraz procedur związanych z bezpieczeństwem danych w systemach informatycznych. Jednostki bezpieczeństwa, w tym również bezpieczeństwa informacyjnego, wspierają władze organizacji w procesie rozwoju, wdrażania i zarządzania wizją, strategią i programem bezpieczeństwa organizacji. Jednakże należy pamiętać, że najwyższe kierownictwo w dalszym ciągu pozostaje odpowiedzialne za całość realizowanych czynności związanych z owymi procesami.

W ramach podsystemu zarządzania różni kierownicy działów są odpowiedzialni za zgodność polityki bezpieczeństwa informacyjnego i za jej wdrożenie w swoich jednostkach. Osoby te muszą być wystarczająco zaangażowane i zmotywowane do przestrzegania polityki bezpieczeństwa, ponieważ bez ich pomocy nie jest możliwe jej wdrożenie. To założenie wiąże się z przyjęciem odpowiednich wytycznych w procesie rekrutacji i selekcji nowo zatrudnionych pracowników – wskazuje się, aby wzbogacić wszystkie narzędzia rekrutacyjne o rozwiązania dające gwarancję odrzucenia osób nie wykazujących się takimi postawami i zachowaniami. Aby wdrażanie polityki bezpieczeństwa przebiegało sprawnie, zarząd musi zdefiniować oraz kontrolować różne instrumenty i narzędzia w jej ramach wykorzystywane. Ważne jest przygotowanie odpowiednich szkoleń dla kierowników i pracowników z szeroko pojmowanego bezpieczeństwa organizacyjnego. Należy również wprowadzić w ramach systemu ewaluacji i motywowania pracowników rozwiązania odkrywające zachowania zgodne z procedurami bezpieczeństwa i przyznawaniem za nie właściwych nagród, a wszelkie naruszenia bezpieczeństwa powinny być oceniane, nagłaśniane i ścigane. Ponadto strategia bezpieczeństwa musi być regularnie monitorowana i porównywana z wzorcami sektorowymi czy też branżowymi.

W odniesieniu do każdego pracownika dąży się do tego, aby wyrobić w nim skłonność do przyczyniania się do zachowania i wzrostu bezpieczeństwa organizacji. Wykorzystując odpowiednie rozwiązania w systemie rekrutacji lub poprzez dedykowane szkolenia, odkrywa się i rozwija w każdym z zatrudnionych krytyczne nastawienie. Kreowana jest sytuacja, w której pracownik ciągle poszukuje odpowiedzi na pytania:

- czy rozumie swoje zadanie?
- jakie są jego obowiązki?
- w jakich relacjach pozostają obowiązki wobec bezpieczeństwa informacji?
- czy pracownik dysponuje wystarczającą wiedzą, aby wypełnić swoje zadanie?
- czy potrzebuje pomocy?

Ważne jest, aby działał ostrożnie i z należytą starannością. Każde nieprawidłowe zachowanie ludzi lub systemów komputerowych (w tym wadliwe działanie) musi być rejestrowane i zgłaszane. Ponadto użytkownik musi zostać włączony do procesu analizy ryzyka, a firma powinna zainstalować system zgłaszania sugestii pracowników. Podsumowując, można uznać, że w odniesieniu do kultury bezpieczeństwa najważniejsze są:

- wzorowe, służące za przykład zachowania menedżerów;
- szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa, w tym inicjowanie i rozwijanie świadomości na temat ryzyka związanego z technologią informacyjną i szkolenia w zakresie korzystania z produktów zabezpieczających;
- nagradzanie zachowania zgodnego z zasadami bezpieczeństwa.

Ważne jest, by dostrzec, że zachowanie zgodne z zasadami bezpieczeństwa może również obejmować zgłaszanie naruszeń bezpieczeństwa. Informowanie kierownictwa o błędach i pomyłkach może pomóc organizacji poprawić zachowania związane z bezpieczeństwem poprzez lepsze zrozumienie możliwych zagrożeń i ryzyka.

Podsumowanie

Kultura niezwykle silnie determinuje ludzkie zachowania i postawy, co przejawia się m.in. niemożnością podjęcia działań niezgodnych z prawem, a polegających na wykradaniu istotnych informacji z firmy konkurencyjnej. Idealną sytuacją dla każdej organizacji byłoby posiadanie tak atrakcyjnej i silnej kultury, która byłaby w stanie wpływać na zachowania ludzi specjalnie zatrudniających się w danej firmie, aby przechwycić jej kluczowe, poufne informacje. W takich przypadkach pożądanym byłoby występowanie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa-ofiary takich elementów, które, oddziałując na potencjalnego przestępcę, mogłyby zmienić jego nastawienie na poziomie założeń podstawowych i przyczyniłyby się do uniemożliwienia mu dokonania czynu kradzieży własności intelektualnej.

Kształtowanie elementów kultury organizacyjnej zorientowanych na zachowanie bezpieczeństwa informacyjnego *Streszczenie*

Współcześnie w zarządzaniu wskazuje się, że dominującymi, kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstw są właściwie wykorzystane zasoby niematerialne, wśród których olbrzymią rolę odgrywa wiedza kreowana na bazie informacji, które z kolei są formowane na podstawie danych, przybierających postać olbrzymich zbiorów (tzw. *big data*). W ich pozyskiwaniu, gromadzeniu oraz przetwarzaniu pojawia się problem zagwarantowania bezpieczeństwa z punktu widzenia zachowań i postaw pracowniczych. Dzieje się tak dlatego, że postęp technologiczny wyprzedza w tym zakresie przygotowanie pracowników do użytkowania nowoczesnych instrumentów bezpieczeństwa. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych elementów społecznego wymiaru bezpieczeństwa informacyjnego organizacji. Punktem wyjścia w rozważaniach jest omówienie przykładowych zachowań pracowniczych sprzyjających – jak również zagrażających – zachowaniu poufności posiadanych zasobów informacyjnych. Zaprezentowane zostały przykładowe działania członków organizacji, którzy, kierując się indywidualnymi korzyściami, przy niskim poziomie świadomości skutków swoich czynów kreowali sytuacje zwiększające poziom zagrożenia utraty kluczowych zasobów informacyjnych. W dalszej części publikacji omówiono model kultury organizacyjnej Edgara H. Scheina, wzbogacony o pojęcie „bohaterów organizacyjnych” zaproponowanym przez Geerta Hofstedeego. Przybliżone zostały wskazania o sposobie i sile wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie członków przedsiębiorstwa. W ostatniej części publikacji zaprezentowano koncepcję subkultury organizacyjnej, którą jest kultura bezpieczeństwa informacji wraz z omówieniem przykładowych działań służących jej kształtowaniu i rozwojowi.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo informacyjne organizacji, kultura organizacyjna, postawy i zachowania pracownicze, kultura bezpieczeństwa informacji

Forming the elements of organisational culture aimed at maintaining information security

Abstract

Nowadays, in management, emphasis is put on the assumption that the key factors for business success are well-used intangible assets, which include a type of knowledge based on information that plays an enormous role, which in turn is formed on the basis of data that take the form of giant collections (so-called 'big data'). Their acquisition, collection and processing poses the risk guaranteeing safety from the point of view of behaviours and attitudes. This is because technological progress stays ahead of the employees' preparation for the use of modern security instruments in this area. The goal of the paper is to provide the basic elements of the social dimension of information security for an organisation. The starting point for the considerations is the discussion of examples of employee behaviours that are conducive and also endangering the confidentiality of information resources. The paper provides examples of the activities of members of an organisation who, guided by individual benefits, with a low level of awareness of the effects of their actions, have created situations that have increased the risk of losing key information resources. Subsequently, the paper discusses the model of organisational culture as suggested by Edgar H. Schein with its enrichment of the concept "organizational heroes", proposed by Geert Hofstede. The indications of the method and the power of the impact of organisational culture on the functioning of the members of the company were approximate. The final part of the paper presents the concept of organisational subculture, which rests on information security culture, together with the analysis of examples of actions aimed at its shaping and development.

Key words: information security of the organization, organizational culture, employee attitudes and behaviours, information security culture

Формирование элементов организационной культуры, направленных на обеспечение информационной безопасности

Резюме

В настоящее время в исследованиях, касающихся вопросов управления, подчеркивается, что доминирующими, ключевыми факторами успеха предприятий являются эффективно используемые нематериальные ресурсы. Среди них огромную роль играют знания, основанные на информации, формирующейся на основе данных, взятых из гигантских собраний (так называемые big data). Во время поиска, накопления и обработки этих данных, возникает проблема обеспечения безопасности, связанная с поведением сотрудников. Эта проблема имеет место в связи с тем, что технологический прогресс опережает возможности подготовки персонала в сфере пользования современными инструментами безопасности. В статье представлены основные элементы социального измерения информационной безопасности организации. Отправной точкой исследования было рассмотрение примеров поведения сотрудников, способствующих или угрожающих конфиденциальности информационных ресурсов. Автор наводит примеры действий сотрудников организаций, которые, руководствуясь индивидуальными выгодами и низким уровнем информированности о последствиях своих действий, создали ситуации, повышающие

уровень угрозы утери ключевых информационных ресурсов. В статье рассмотрены модели организационной культуры Эдгара Шейна (введенное им понятие организационных героев). Эта модель является продолжением разработки Герта Хофстеде. В исследовании показано также возможности и силу влияния организационной культуры на функционирование сотрудников предприятия. В последней части публикации представлено концепцию субкультуры организации, которой является культура безопасности информации. Были также рассмотрены примеры действий направленных на формирование и развитие культуры безопасности информации.

Ключевые слова: безопасность, информационные организации, организационная культура, поведение сотрудников, культура безопасности информации

Z kart historii
From the History
Страницы истории



Aleksandra Zając

mgr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Raciborzu

Educazione civica we Włoszech – w 60. rocznicę powstania

Wprowadzenie

Edukacja dla bezpieczeństwa jest nazwą przedmiotu obecnego od niedawna w polskim systemie szkolnym. Samo to sformułowanie może jednak znaczyć o wiele więcej, tym bardziej, jeśli jest rozważane poprzez dotychczasowe doświadczenia, obecny stan pedagogiki bezpieczeństwa oraz jej perspektywy na przyszłość. Sformułowanie *Edukacja dla bezpieczeństwa – doświadczenia, stan obecny, perspektywy* może zatem stanowić asumpt do podjęcia refleksji nad tym, jak prezentuje się stan obecny i przyszły dla nauczania w temacie bezpieczeństwa w różnych segmentach życia, nie tylko w szkole. Nie należy również ograniczać się do Polski, lecz warto wziąć pod uwagę perspektywę jeśli nie światową, to przynajmniej europejską. Wziąwszy to pod uwagę, zaproponowano temat dotyczący pedagogiki obywatelskiej, w niektórych kwestiach związanej z bezpieczeństwem w szkołach włoskich, szczególnie, że w 2018 roku przypadła 60. rocznica ustanowienia tego typu nauczania w Republice Włoskiej.

Aldo Moro sześćdziesiąt lat temu

W dniach 9–11 lutego 1957 roku odbył się 36. kongres narodowy UCIIM (*Unione cattolica italiana insegnanti medi*¹ – Katolickiego Związku Włoskich Nauczycieli Szkół

¹ Szkolnictwo powszechne we Włoszech to szkoła *primaria* lub *elementare*, czyli podstawowa, oraz *medie* czy *secondarie* pierwszego lub drugiego stopnia, to jest gimnazja i licea (te ostatnie zwane czasem *scuole medie superiori*). Oprócz tego są oczywiście *scuole d'infanzia* – przedszkola.

Średnich), który szczególnie zapisał się w historii włoskiej edukacji oraz uświadczenia obywatelskiego i demokratycznego. Obradowano pod hasłem *Nauczanie konstytucji i wychowanie obywatelskie młodych*. Konstytucja była i jest cennym dokumentem w świadomości Włochów, tym bardziej wtedy, w latach 50., po zaledwie dziesięciu latach obowiązywania, w czasie których Włosi cieszyli się po raz pierwszy w dziejach najnowszych ustrojem republikańskim, doceniającym przecież rolę każdego obywatela. W chwili rozpoczęcia kongresu pedagogzy otrzymali list od prezydenta Republiki Włoskiej Giovanniego Gronchiego, wywodzącego się i wiernego przez całą karierę polityczną obozowi Chrześcijańskiej Demokracji. Tego samego zresztą, który w następnym roku, wraz z Aldo Moro, w tamtym czasie ministrem szkolnictwa publicznego (*Ministro della Pubblica Istruzione*) podpisywał dekret wprowadzający nauczanie *Educazione civica* (wychowanie/edukacja obywatelska) i ustanawiający nauczanie tej materii zintegrowane z historią we wszystkich szkołach średnich (*secondarie medie e superiori* – gimnazja i licea), nawet artystycznych². Było to dokładnie 13 czerwca 1958 roku, a dekret prezydenta nosił oznakowanie nr 585³.

Aldo Moro to postać z włoskiej sceny politycznej, którą znają nawet ci bardzo pobieżnie orientujący się w historii politycznej krajów europejskich. Podobnie jak G. Gronchi był chadekiem (tak jak i jak Adone Zoli, premier w czasach ustanowienia *Educazione civica*), prawnikiem z wykształcenia, zasiadał we włoskiej Konstytuancie w 1946 roku, tuż przed podpisaniem w 1958 roku dekretu o edukacji pełnił funkcję ministra sprawiedliwości (1955–1957), a następnie został ministrem szkolnictwa publicznego (do 1959). Najgłośniej było o nim w 1978 roku, już po byciu, dwukrotnie, premierem Włoch. W „latach ołowiu” (*anni di piombo*) porwany i zamordowany przez *Brigate Rosse*. Rankiem w dniu porwania Moro jechał na zaprzysiężenie kolejnego chadeckiego rządu, tym razem Giulio Andreottiego, którego wyjątkowość polegała na udzieleniu mu poparcia przez komunistów włoskich i to pierwszy raz od 1947 roku, kiedy budowano konstytucyjne zręby państwa w ponadpartyjnym porozumieniu. Ta mobilizacja polityczna w późnych latach 70. dotyczyła walki z przestępczością, z korupcją, z nadużyciami, wobec których chciano utworzyć wspólny front⁴. Pięćdziesiąt pięć dni czekano na uwolnienie Aldo Moro, a w tym czasie, mimo nacisków terrorystów, rząd nie ugiął się przed żądaniami, chociaż formułowane były w dziesiątki listów wymuszanych na sterroryzowanym byłym premierze. Pogrzeb Moro odprawił sam Paweł VI, jego osobisty przyjaciel (ponoć Watykan włączył się w negocjacje z terrorystami i zbierał pieniądze na okup), niestety, uroczystość odbyła się bez trumny, gdyż rodzina miała pretensje do rządu, że nie doprowadził do uwolnienia znamienitego polityka. Obecnie mówi się o staraniach o jego beatyfikację. Mało kto wie, że krótko przed porwaniem były premier chciał „zinstytucjonalizować” Czerwone Brygady, na podobieństwo tego, co stało się później z IRA i ETA. Jak u każdego pioniera, jego plany przyszły o dwadzieścia lat za wcześnie, Włochy nie były jeszcze na to gotowe, a Aldo Moro przyplącił to śmiercią.

² *L'Educazione Civica nella scuola italiana*, Zenit.org, 13.02.2017, <https://it.zenit.org/articles/leducazione-civica-nella-scuola-italiana> [dostęp: 10.06.2018].

³ *Decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 1958, n. 585*, Gazzetta Ufficiale, <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1958/06/17/058U0585/sg> [dostęp: 10.06.2018].

⁴ *55 Najdłuższych dni w historii Włoch zaczęło się 40 lat temu*, TVN24, 16.03.2018, <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-ze-swiatea,2/40-rocznica-porwania-aldo-moro,822631.html> [dostęp: 10.06.2018].

Nie były to jedyne dokonania Aldo Moro. Miał niemałe zasługi w powołaniu nowoczesnej włoskiej centro-lewicy, która, wychodząc z czasów *risorgimento*, a potem wojennej *resistenza* (oporu), miała wciąż w programach partyjnych rewolucyjną walkę o przejęcie władzy, w nowych czasach archaiczną. Stał też za promocją użycia w debacie publicznej konceptu solidarności narodowej (wolał to niż hasło kompromisu). Oprócz wprowadzenia edukacji obywatelskiej (*Educazione civica*) zreformował w ogóle szkołę włoską, zlikwidował szkoły zawodowe, do których trafiały dzieci robotników, uważane dotąd za szkołę dla społeczeństwa kategorii B, wprowadził obligatoryjne szkoły średnie, w związku z czym setki tysięcy dzieci kontynuowało po raz pierwszy w historii naukę aż do pełnoletniości. Popierał przełomowe skądinąd dla zburzenia murów między wschodem i zachodem porozumienia helsińskie⁵.

Wprowadzono w szkołach dwie obligatoryjne godziny w miesiącu, powierzone nauczycielowi historii, jednak bez osobnej oceny (stan do dziś aktualny); *Educazione civica* miało w curriculum Platona i myśl polityczną antycznej Grecji, a dla zintegrowania dziedzictwa zachodu i wschodu także Konfucjusza, oprócz tego koncepty prawa, sprawiedliwości, szacunku do innych, legalizmu⁶. Aldo Moro powtarzał, że konieczne jest, by: „znaleźć bez zwlekania odpowiednie miejsce w planie dydaktycznym szkoły, żeby nową generację uczynić świadomą osiągnięć moralnych i społecznych narodu włoskiego”⁷. Zadziwia, że obrony tej spuścizny nie widziano bardziej wprost, poprzez praktyczniejszą formę edukacji dla bezpieczeństwa, pozostając przy kształtowaniu obywatelskich postaw. Polska w tym czasie, jak i zresztą przed II wojną światową, posiadała przysposobienie wojskowe (późniejsze przysposobienie obronne) wśród przedmiotów szkolnych, obok teoretycznej wiedzy o społeczeństwie (choć ta w latach PRL-u była szkołą socjalizmu). A przecież Włosi również walczyli swego czasu – najpierw o swoją jedność, a później z faszyzmem.

(Nie)dawne zmiany

Educazione civica przeszła szereg zmian⁸. W 1979 roku przesunięto jej nauczanie do klasy trzeciej gimnazjum. W 1985 roku minister Franca Falcucci nazwała ją oficjalnie wychowaniem do współżycia demokratycznego (*Educazione alla convivenza democratica*) i umiejscowiła jako element studiów społecznych (*Studi Sociali*), obok historii i geografii. W roku szkolnym 1990/1991 zniknęła jako niepotrzebna w społeczeństwie,

⁵ G. Balzoni, *La lezione di Aldo Moro: la politica è semplicemente servizio alla società*, Articolo 21, 8.05.2018, <https://www.articolo21.org/2018/05/la-lezione-di-aldo-moro-la-politica-era-semplicemente-servizio-alla-societa> [dostęp: 7.06.2018].

⁶ M. Battistini, *Da Platone a Moro. L'Educazione civica fino ai giorni nostri*, Cronache Maceratesi, 10.07.2010, <https://www.cronachemaceratesi.it/2010/07/20/da-platone-a-moro-leducazione-civica-fino-ai-giorni-nostri/35955> [dostęp: 9.10.2018].

⁷ A. De Gregorio, *L'ora (mancante) di Educazione civica*, Corriere della Sera, 14.03.2014, <https://www.corriere.it/scuola/speciali/2014/educazione-civica/notizie/educazione-civica-cittadinanza-costituzione-aldo-moro-gelmini-roberto-benigni-2c5712bc-ab59-11e3-a415-108350ae7b5e.shtml> [dostęp: 9.06.2018].

⁸ *Ibidem*.

które, jak sądzono, na tyle wyewoluowało, by nie obawiać się regresu⁹. W 1996 roku za rządów ministra Giancarlo Lombardiego propozycja normy jednej godziny miesięcznie edukacji obywatelskiej i kultury konstytucyjnej (*Educazione civica e cultura costituzionale*) nie weszła w życie w związku z upadkiem rządu Lamberto Diniego, chociaż znalazły swoje miejsce w obowiązkowym planie szkolnym popularne w latach 90.: edukacja zdrowotna, środowiskowa, do pokoju, do wielokulturowości (a zatem materie częściowo pomieszczone w polskiej edukacji dla bezpieczeństwa). Minister Luigi Berlinguer w 1998 roku ustanowił Statut studentów i studentek (*Statuto delle studentesse e degli studenti*) jako swoistą konstytucję dla szkół, mającą oddziaływać i pomagać w kształtowaniu postaw obywatelskich. Letizia Moratti w 2003 roku złożyła propozycję wychowania do współżycia obywatelskiego (*Educazione alla convivenza civile*) w szkołach podstawowych.

W ostatnich latach obowiązywało rozwiązanie minister Mariastelli Gelmini (tzw. reforma Gelmini) wprowadzone ustawą nr 169 z 2008 roku, gdzie *Educazione civica* została ostatecznie zastąpiona wyrażeniem *Cittadinanza e Costituzione* (obywatelstwo i konstytucja). Gelmini chciała połączyć nauczanie świadomego obywatelstwa z innymi dokumentami dotyczącymi nauczania we Włoszech. Początkowo nie miał to być osobny przedmiot, ale „czerwona nitka przechodząca przez wszystkie dyscypliny”, pozostawiona w gestii nauczycieli segmentu literacko-humanistycznego. Dokument z 2008 roku przewidywał program dla każdego rodzaju szkół. Koncept rodziny, szkoły i grupy, poprawne sposoby działania miały być nauczane w przedszkolu, pierwsze wzmianki o konstytucji i współżyciu społecznym, prawach człowieka, ochronie środowiska, poszanowaniu dla reguł miały pojawić się w szkole podstawowej, konstytucja i prawa człowieka to były tematy dla gimnazjum, zaś konstytucja omawiana wraz ze spojrzeniem na aktualne sprawy to tematy edukacji obywatelskiej w liceum. Proponowano powyższe razem z promocją wolontariatu, *fair play*, edukacji drogowej i w zakresie ochrony środowiska. Chociaż nauczanie wyszło poza tradycyjną *Educazione civica*, było to tłumaczone chęcią pełnego rozwoju osobowości uczniów, przewidzianą zresztą w art. 3 włoskiej konstytucji. W dalszym ciągu nauczanie było pomieszczone formalnie w przedmiocie historii, w ramach oceny z tego przedmiotu odzwierciedlony był stopień znajomości proponowanych zagadnień. Jednak w reformie Gelmini nie obyło się bez uchybień. Teksty do tematów z edukacji obywatelskiej były w podręcznikach tylko polecane, nie obowiązkowe (umieszczone w appendiksach lub segmentach książki służące ewentualnemu pogłębieniu wiedzy).

Mimo że konstytucja zawiera odniesienia do ochrony środowiska, dbałości o zdrowie obywateli, prawo do czerpania z dobrobytu itp., początkowo usunięto tą reformą ze szkół edukację w zakresie finansów, ubezpieczenia (swoiste podstawy przedsiębiorczości), a także edukację żywieniową, kodeks drogowy i pierwszą pomoc, uznając za niesłuszne ich wcześniejsze włączenie do curriculum szkolnego. Lata szkolne do 2011 roku były eksperymentatorskie, po czym znów wprowadzono zmiany w kierunku tradycyjnego nauczania *Educazione civica*, opatrując ją jednak nazwą *Cittadinanza e Costituzione*. Nie sprawdziła się koncepcja „czerwonego

⁹ *Educazione civica*, Isola Felice, 14.08.2014, <https://isolafelice.forumcommunity.net/?t=56699577> [dostęp: 9.06.2018].

sznurka”, chciano wprowadzić jedną pewną godzinę tego nauczania, ale nie znaleziono miejsca w ograniczonych ramach programowych¹⁰. Nie sprawdziło się też ograniczenie nauczania, stąd objęcie przez nie z powrotem przynajmniej części odrzuconych poprzednio specyficznych „nauczań”: edukacji środowiskowej, drogowej, pierwszej pomocy i nauczania o odżywianiu.

Przede wszystkim zaś powrócono do nauczania konstytucji. Roberto Benigni, sławny aktor i reżyser, uznaje ją za najpiękniejszą na świecie, robi performance na jej temat, recytuje fragmenty. Do tego rodzaju „edukacji” przychylają się w zasadzie włoskie autorytety w pedagogice nauczycieli, twierdząc, że konstytucja nie może być tylko rozumiana, ale powinna być również przeżywana. W 2008 roku prezydent Giorgio Napolitano mówił: „To ważne, by konstytucja była systematycznie nauczana i analizowana w szkołach, żeby stanowiła punkt odniesienia dla układania planów na przyszłość przez obywateli świadomych swych praw i obowiązków”¹¹. W 2016 roku, w 70. rocznicę uchwalenia konstytucji, jej egzemplarz znalazł się na ławce szkolnej każdego ucznia. *Circolare Ministeriale n. 86* z 2010 roku na temat *Cittadinanza e Costituzione* podało jeszcze więcej detali dotyczących zawartości kursu. Jego efektem miała być pogłębiona znajomość konstytucji poprzez studiowanie nie tylko jej samej, ale też statutów regionalnych, dokumentów ogólnonarodowych, europejskich i międzynarodowych (unijna Karta praw podstawowych, Karta Narodów Zjednoczonych, Powszechna deklaracja praw człowieka, Konwencja o prawach dziecka), terminów legalności i kohezji społecznej, przynależności narodowej i europejskiej we wspólnocie międzynarodowej i współzależnej, praw człowieka, konceptu równych szans, pluralizmu, szacunku dla odmienności, dialogu międzykulturowego, etyki i odpowiedzialności indywidualnej i społecznej, bioetyki, ochrony dziedzictwa artystycznego i kulturalnego, wrażliwości społecznej, zrównoważonego rozwoju, warunków dobrobytu osobistego i społecznego, *fair play* w sporcie, bezpieczeństwa w różnych odcieniach, w szczególności drogowego, solidarności, wolontariatu i aktywnego obywatelstwa¹².

Postawa obywatelska

W 2017 roku ukazał się we Włoszech dekret legislacyjny nr 62, który nakazuje, by w ocenie wychowania brać pod uwagę postawę obywatelską. Chodzi o wykazanie się przestrzeganiem statutu szkoły czy ogólnowłoskiego, wspomnianego już, Statutu studentek i studentów. Jakość uczestnictwa w przedmiocie *Cittadinanza e Costituzione* oddziałuje również na ocenę z zachowania. Ważny aspekt, podkreślony w *circolare n. 86* z 2010 roku, to właśnie ocenianie z *Cittadinanza e Costituzione*, znajdującej się w ogólnej ocenie z przestrzeni nauczania historyczno-geograficzno-społecznej, której jest częścią. Wpływa także na ocenę z zachowania, to znaczy zachowań

¹⁰ E. Urso Anfuso, *Educazione Civica: la sola rivoluzione coerente...*, Agora Vox, 29.04.2013, <https://www.agoravox.it/Educazione-Civica-la-sola.html> [dostęp: 9.06.2018].

¹¹ A. De Gregorio, *op. cit.*

¹² K. Pitino, *Cittadinanza e costituzione: quali argomenti e competenze, come e dove valutarli. Le novità*, OrizzonteScuola.it, <https://www.orizzontescuola.it/guida/cittadinanza-costituzione-quali-argomenti-competenze-valutarli-le-novita> [dostęp: 9.06.2018].

społeczno-obywatelskich w szkole, a także poza szkołą podczas różnych zorganizowanych przez nią zajęć. Punktowane są doświadczenia i uczestnictwo w inicjatywach społecznych promowanych przez szkołę, gminę czy stowarzyszenia¹³. Najważniejszym dokumentem, jeśli chodzi o opis kompetencji obywatelskich uczniów mających być przedmiotem szkolnej oceny z zachowania, jest *Indicazioni nazionali per il curricolo D.M. n. 254 z 2012 roku*, z paragrafem Dla nowego obywatelstwa (*Per una nuova cittadinanza*), bogaty w refleksję nad sensem nauczania postaw obywatelskich. Te *Indicazioni...* przywołują ważne rekomendacje Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej z 18 grudnia 2006 roku, dotyczące kształcenia permanentnego i kluczowych w nim kompetencji, to jest tych, których potrzebują wszyscy dla dobrego rozwoju osobistego, aktywnego obywatelstwa, inkluzji społecznej i zatrudnienia. Wymienia się ich osiem, ale najważniejsze i odwzorowane w omawianych dokumentach włoskich są: kompetencje obywatelskie i społeczne oraz duch inicjatywy i zaradności (przedsiębiorczości). W tym względzie zaznacza się także notę ministerialną nr 1830 z 2017 roku, nakazującą, by szkoły wzięły pod uwagę włoski Plan wychowania do stabilnego i zrównoważonego rozwoju (*Piano per l'Educazione alla Sostenibilità*), który ponawia cele z Agendy 2030 dotyczące kompetencji obywatelskich – Agenda 2030 prezentuje siedemnaście celów zrównoważonego rozwoju. Zadaniem szkoły jest przyswoić te cele, „żeby stworzyć szkołę, która będzie coraz bardziej instrumentem stabilności społecznej, ekonomicznej i środowiskowej”, organizując konkretne aktywności z motywem zrównoważonego rozwoju i przyczyniając się do wzrostu aktywnego obywatelstwa¹⁴.

Pacyfizm przeszkodą w nauczaniu?

Kiedy w Polsce prasa informuje o zajęciach praktycznych na strzelnicy w ramach przedmiotu edukacja dla bezpieczeństwa, zazwyczaj chodzi o wyrażenie wątpliwości, czy aby dzieci uczą się w bezpiecznych warunkach. Ta sama prasa donosi, że przy okazji wizyty na strzelnicy uczniowie uczą się o rodzajach broni, która też może im być zaprezentowana na przykładach. Zdziwienie budzi fakt, że kiedy podobne zdarzenie miało miejsce w jednej z włoskich szkół, prasa włoska, i to na poziomie ogólnonarodowym, biła na alarm, że jest to obznajomienie dzieci z bronią i że szkoła nie powinna być miejscem, gdzie dziecko dostaje do ręki broń, nawet w celach szkoleniowych.

Sytuacja miała miejsce w Vicenza w regionie Veneto w liceum hotelarsko-handlowym (*Istituto Algerghiero-Commerciale Almerico Da Schio*). Dyrektor bronił się, mówiąc, że strzelectwo jest dyscypliną olimpijską, oraz że, mimo iż na strzelnicę udało się około trzystu pięćdziesięciu uczniów, nikomu nic się nie stało. Poza tym były to zajęcia tzw. *extracurricolari*, to jest poza curriculum, pozaszkolne, nieobowiązkowe. Nie przekonało też zaniepokojonych rodziców, którzy zgłosili tę sprawę parlamentarzystom, że uczniowie, obcując z bronią, nabierają do niej szacunku.

¹³ *Laboratorio di Cittadinanza*, Liceo Scientifico e Linguistico Statale Marconi, http://www.marconionline.it/pvw/app/MILS0009/pvw_sito.php?sede_codice=MILS0009&page=1711652 [dostęp: 10.06.2018].

¹⁴ K. Pitino, *op. cit.*

Politycy oczywiście podchwycili temat, potwierdzając krytykę rodziców i głosząc, że szkoła nie może w żaden sposób przybliżyć uczniów do używania broni, narzędzia do siania śmierci¹⁵.

W rzeczy samej trzeba powiedzieć, że Włochy stały się społeczeństwem bardzo pacyfistycznym, edukacja dotycząca obronności i bezpieczeństwa nie jest tam propagowana na podobieństwo polskiej szkoły, a zwykli Włosi zapytani o edukację dla bezpieczeństwa w szkołach instynktownie mówią o szkoleniach BHP. Należy przypomnieć, że *Legge Martino* z 2004 roku zniósł obowiązek służby wojskowej, a zatem już od piętnastu lat nie ma dopływu osób z podstawowym przeszkoleniem w tym względzie. Może wpływa to na oddolne zachowanie Włochów w czasie kryzysu migracyjnego, kiedy to organizują się bez pomocy państwa, fundacje i stowarzyszenia zapewniają uchodźcom pomoc, ludzie domagają się praw dla ludności napływowej, ale brak im przy tym najmniejszego instynktu obronnego. Być może nie jest po prostu wykształcony?

Stan obecny

22 marca 2017 roku Millennials (włoski *think tank* gromadzący około 6 tys. młodych ludzi w wieku 15–30 lat) wystosował petycję na stronach change.org, domagając się obowiązkowej *Educazione civica* w szkołach średnich, bowiem *Cittadinanza e Costituzione*, zgodnie z art. 10 *DPR 89/2010*, istniało pomieszczone między innymi przedmiotami bez przydziału obowiązkowej liczby godzin. Nie wprowadzono nawet podręczników czy programów, a zatem nie było też obowiązkowe dla nauczycieli. Przez cztery miesiące petycja zebrała ponad 7 tys. podpisów online, także w szkołach i na uniwersytetach. Millennialsi zostali zaproszeni do współpracy z minister nauki Valerią Fedeli i odpowiedzialną za szkolnictwo partii PD (*Partito Democratico*) Simoną Malpezzą. W rezultacie udało im się doprowadzić do zmian. Od roku akademickiego 2018/2019 *Educazione civica* (pod nazwą dotychczasową, to jest *Cittadinanza e Costituzione*) wraca jako obowiązkowa materia w szkołach średnich (*secondarie-gimnazja i licea*) we Włoszech¹⁶. Programy nauczania są poddawane ocenie we Włoszech co pięć lat, zatem ocenę przypadającą na 2017 rok wykorzystano na modyfikację, dającą tej materii autonomiczne miejsce i ocenianie. 7 listopada 2017 roku ogłoszono w ministerstwie, że od 2018/2019 programy będą zdefiniowane. Czym młodzi motywowali swoją inicjatywę? Poczuciem braku wiedzy o funkcjonowaniu społecznym

¹⁵ *Tiro a segno come attività formativa: alunni portati al poligono di tiro*, La Technica della Scuola, 16.02.2018, <http://www.tecnica della scuola.it/tiro-segno-attivita-formativa-scuola-alunni-portati-al-poligono-tiro> [dostęp: 10.06.2018]; *Vicenza, la scuola porta gli alunni al poligono di tiro: è polemica*, TeCom24, 20.02.2018, http://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/vicenza-la-scuola-porta-gli-alunni-al-poligono-di-tiro-e-polemica_3124343-201802a.shtml [dostęp: 9.10.2018]; A. Alba, *In prima superiore al poligono di tiro: scoppia la polemica a scuola*, Corriere della Sera, 17.02.2018, https://www.corriere.it/cronache/18_febbraio_18/prima-superiore-poligono-tiro-aad71ae6-1424-11e8-93af-70bfe0994910.shtml [dostęp: 9.06.2018].

¹⁶ A. Furi, *Educazione civica nelle scuole, battaglia vinta!*, 23.03.2018, <http://innovatalk.it/educazione-civica-nelle-scuole-battaglia-vinta> [dostęp: 10.06.2018].

i obywatelskim, przy jednoczesnym pragnieniu bycia świadomymi obywatelami Włoch i Europy. Obawiali się też populizmu, a populizm i pasywność społeczną leczy się narzędziami kulturowymi, jak mówią Włosi.

Podsumowanie

International Civic and Citizenship Education Study z 2016 roku, przeprowadzone przez International Association for the Evaluation of Educational Achievement, wskazuje, że poziom przygotowania włoskiej młodzieży do świadomego i aktywnego obywatelstwa jest wyższy niż przeciętna krajów badanych (choć statystyka spadła o parę punktów od poprzedniej transzy badania)¹⁷. Włosi dość dobrze wypadli w nowym studium systemu edukacji w Europie Eurydice, dotyczącym wychowania obywatelskiego: *Citizenship Education at School in Europe 2017*¹⁸. Włoskim komentatorom imponują jednak kraje, w których treści są pomieszczone w ramach odrębnego przedmiotu, co do którego wystawia się ocenę, gdzie jest możliwość wyboru tej materii do egzaminu państwowego, a nauczyciele są specjalistami w dziedzinie, nie zaś historykami czy geografami bez żadnej dalszej specjalizacji. Taki kierunek zmian proponują eksperci¹⁹. Włosi uważają, że za długo pozwolono królować na tym polu bynajmniej nie konstytucji, ale *Signora Costi* (Pani Koszty)²⁰.

Educazione civica we Włoszech – w 60. rocznicę powstania Streszczenie

Educazione civica we Włoszech liczy już 60 lat, wprowadzona w 1958 roku przez sławnego premiera Aldo Moro, pomieszczona w nauczaniu włoskiego, geografii i historii, bez oddzielnej oceny. Przez lata zaniedbywana, w 2010 roku uległa reformie i zyskała nową nazwę: *Cittadinanza e Costituzione*. Włoska edukacja dla bezpieczeństwa została dobrze oceniona w raporcie ICCS. W związku z rocznicą, ale także z promocją tej materii w szkołach przez UE – nadal stanowi źródło ciekawych refleksji.

Słowa kluczowe: edukacja dla bezpieczeństwa, Włochy, Aldo Moro, bezpieczeństwo, szkoła

¹⁷ *Educazione civica: promossi gli studenti italiani (che si sentono Europei)*, La Stampa, 7.11.2017, <http://www.lastampa.it/2017/11/07/blogs/skuola/educazione-civica-promossi-gli-studenti-italiani-che-si-sentono-europei-FsreTiW2aBnzpGxbCkurnO/pagina.html> [dostęp: 10.06.2018].

¹⁸ *Educazione alla cittadinanza: una disciplina per formare cittadini consapevoli di un'europa multiculturale*, Istituto Nazionale, Documentazione, Innovazione, Ricerca Educativa, 14.11.2017, <http://eurydice.indire.it/educazione-alla-cittadinanza-una-disciplina-per-formare-cittadini-consapevoli-di-un-europa-multiculturale> [dostęp: 10.06.2018].

¹⁹ C. Troilo, *L'educazione civica, una priorità per le scuole italiane*, „Huffingtonpost”, 7.11.2017, https://www.huffingtonpost.it/carlo-troilo/l-educazione-civica-una-priorita-per-le-scuole-italiane_a_23269339 [dostęp: 10.06.2018].

²⁰ L. Corradini, *Scuola e Costituzione. Uno spazio per l'educazione civica*, Avvenire.it, 18.02.2017, <https://www.avvenire.it/opinioni/pagine/scuola-e-costituzione> [dostęp: 10.06.2018].

Educazione civica in Italy – on the 60th anniversary of its foundation

Abstract

Educazione civica in Italy was introduced to schools by the country's illustrious prime minister Aldo Moro. It was not a separate subject, and it was without an independent vote. It has been neglected for many years. In 2010, a reform took place and a new name was given to the subject: *Cittadinanza e Costituzione*. Italian security education in schools received good notes in ICCS report. Given the anniversary, it is now a subject of interesting reflections, also in light of the European Unions' active promotion of the idea of active citizenship.

Key words: education for safety, Italy, Aldo Moro, security, school

Educazione civica (обществознание) в Италии – в 60-ю годовщину создания

Резюме

Educazione civica (обществознание, граждановедение) в Италии существует 60 лет и было введено в 1958 году по инициативе известного премьер-министра Альдо Моро. На уроках обществознания присутствовали элементы итальянского языка, географии и истории (оценки по предмету отсутствовали). После многих лет стагнации, в 2010 году, была проведена реформа и предмет получил новое название: *Cittadinanza Costituzione*. Итальянская система образования в области безопасности была хорошо оценена в отчете ICCS. Тем не менее, в связи с юбилеем и тем, что такие же предметы существуют в школах других государств Европейского Союза – эта тема заслуживает особого внимания.

Ключевые слова: образование в области безопасности, Италия, Альдо Моро, безопасность, школа



Anna Kargol

prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Aleph Zadik Aleph organizacja młodzieżowa B'nai B'rith. Misja i rytuał

Wprowadzenie

Zakon B'nai B'rith¹ powstał w 1843 r. w Stanach Zjednoczonych. Wyłonił się z regularnego wolnomularstwa amerykańskiego, z którego wywodziło się siedmiu założycieli Zakonu, wolnomularzy inicjowanych w amerykańskich lożach masonskich. Głównym inicjatorem secesji był Żyd niemieckiego pochodzenia, Heinrich Jones. W pierwszej loży B'nai B'rith znalazło się dwudziestu dwóch Żydów, również emigrantów z Niemiec. W ciągu kilku lat powstały cztery następne placówki pracujące wyłącznie w języku niemieckim. Lożę pracującą w języku angielskim utworzono dopiero w 1850 r. w Cincinnati i tam też rozpoczęła działalność Wielka Loża Konstytucyjna.

Zakon szybko zdobywał popularność w żydowskim środowisku amerykańskim. W drugiej połowie XIX w. w Ameryce Północnej istniało wiele organizacji żydowskich o charakterze i strukturze zakonnej: B'nai Abraham, B'nai Benjamin (Synowie Abrahama, Synowie Beniamina) czy Ahawa Izrael (Miłość Izraela). Moda na tego typu organizacje była tak rozpowszechniona, że nawet związek Keshet Shel Barzel (Więź Żelazna), który był najprawdopodobniej zwyczajną – choć tajną, kasą zapomóg na wypadek chorób i śmierci, posiadał swojego Wielkiego Mistrza i wielkich dygnitarzy, takich jak Grand Sofer (Wielki Skryba), Grand Nasi (Wielki Prezes) oraz Grand Cohn.

Celem Zakonu B'nei B'rith było zjednoczenie skłóconych odłamów żydostwa amerykańskiego, oparte na etycznych zasadach judaizmu i intelektualnych walorach żydowskiej kultury. Zjednoczenie narodu żydowskiego stanowiło wówczas ważny

¹ Oryginalna nazwa w języku angielskim powstałego w Ameryce Zakonu brzmiała **B'nai Brith**, jednakże polski Dystrykt i wcześniejsze loże na ziemiach polskich, stosujące w pracach lożowych językiem polskim, posługiwały się spolszczoną fonetycznie nazwą **B'nei B'rith**, pod taką też zostały zarejestrowane.

problem, gdyż emigracja żydowska w USA była rozbita, skłócona i rozdzielana wewnętrznymi walkami. Odmiennie przesady, tradycje i zwyczaje dzieliły Żydów sefardyjskich od aszkenazyjskich, rozwijał się też proces asymilacji określonych grup i odrywania ich od żydostwa². W ciągu pierwszych dziesięcioleci Zakon koncentrował swoją działalność na polu dobroczynno-filantropijnym, zakładając szereg instytucji charytatywnych. Następnie zaczął tworzyć organizacje kobiece i młodzieżowe. W 1913 r. Zakon utworzył Anti-Defamation League dla zwalczania dyskryminacji Żydów w życiu publicznym, zaś w 1923 r. powstało własne biuro emigracyjne Zakonu – Hillel Foundation, a w kilka lat później biuro do spraw zawodowych³.

Idea rozszerzenia Zakonu na Europę rozpropagowana została przez Moritza El-lingera, jednego z jego przywódców. Pierwszą lożę europejską założono w Berlinie w 1882 r., a w okresie międzywojennym zakon B'nei Brith usadowił się niemal we wszystkich państwach europejskich, tworząc tzw. dystrykty. Nie udało się zorganizować loż jedynie we Włoszech, na Węgrzech i w Belgii. Niemniej jednak pod koniec lat 30. wszystkie placówki Zakonu grupowały łącznie 80 tys. członków, tj. około pół procenta ogółu ludności żydowskiej na świecie. Był więc organizacją potężną i kosmopolityczną.⁴

Nie ulega wątpliwości, że Zakon B'nai B'rith był odgałęzieniem pnia amerykańskiego wolnomularstwa. Niebawem jednak odciął się od swych masońskich źródeł i stworzył organizację przeznaczoną tylko dla wyznawców religii mojżeszowej, działającą na bazie rytuału inicjacyjnego, ale pod wieloma względami różną od masonerii. Zdając sobie sprawę z korzyści płynących dla grona braci z praktykowania rytuału, zachowano jego wersję zmienioną, której kanwą był rytuał wolnomularski. Jak tłumaczył jeden z polskich braci B'nai B'rith: „Zakon nasz odrzucił tajemniczą mistykę dawnych wolnomularzy, ażeby nie dopuścić do przewagi formy nad treścią”⁵. Przyczyny były o wiele poważniejsze, wypływające z politycznych i społecznych uwarunkowań życia Żydów w Stanach Zjednoczonych i generalnie wszystkich społeczności żydowskich w diasporze⁶.

Na ziemi polskiej Zakon B'nai B'rith przywędrował z Austrii w 1892 r. Pierwsza loża o nazwie „Solidarność” została założona w Krakowie. Tutaj również miała swoją siedzibę Wielka Loża Dystryktu XIII, obejmująca swoim zasięgiem wszystkie loże B'nai B'rith w II Rzeczypospolitej. Z tej racji w Archiwum Narodowym w Krakowie zachował się ogromny zespół zawierający spuściznę po lożach, zawierający protokoły z posiedzeń loż, korespondencję zarówno między krajowymi placówkami, jak i wieloma zagranicznymi, liczne dokumenty, a także nadesłane ze Stanów Zjednoczonych rytuały⁷ – służyły one amerykańskim braciom B'nai B'rith i zostały najprawdopodob-

² L. Chajm, *Polskie Wolnomularstwo*, Czytelnik, Warszawa 1984, s. 517, 518.

³ *Ibidem*, s. 521.

⁴ *Ibidem*, s. 520, 521.

⁵ ANKr (Archiwum Państwowe w Krakowie) BB (B'nai B'rith) t. 36 k. 6: „Istota i program pracy Zakonu B'nei B'rith”. Referat Abrama Perelmana na posiedzeniu zamkniętym Wielkiej Loży z dnia 23 list. 1926 r.

⁶ Zob. A. Kargol, *Po Jakubowej drabinie. O rytuale inicjacyjnym żydowskich loż parawolnomularskich B'nai B'rith w okresie międzywojennym*, OW AFM, Kraków 2013, s. 15–20.

⁷ B. Czajeczka, *Archiwum Związku Stowarzyszeń Humanitarnych B'nei B'rith w Krakowie 1892-1938*, WN UJ, Kraków 1994.

niej przysłane do Polski jako wzór. Był to moment, kiedy w polskich lożach (i nie tylko) wiele debatowano nad zmianą stosowanego rytuału.

W mojej książce *Po Jakubowej drabinie. O rytuale inicjacyjnym żydowskich loż parawolnomularskich B'nai B'rith w okresie międzywojennym* opisany został rytuał inicjacyjny pierwszego stopnia oraz przedstawione porównanie tegoż z rytuałem inicjacyjnym wolnomularskim, na którym – kiedyś, u początków Zakonu – wzorowali się twórcy B'nai B'rith. Oczywiście nie chodzi tu o konkretny scenariusz rytuału, lecz o generalne założenia inicjacji pierwszego stopnia, na masońskiego ucznia. Porównanie to wykazało zaskakująco dużo podobieństw, ale i wiele różnic, wyływających przede wszystkim z celów i misji Zakonu Synów Przymierza. Znalazły one zresztą znaczne odzwierciedlenie w tekście rytuału.

Rytuał Aleph Zadik Aleph

Rytuał opisywany w niniejszym artykule to rytuał drugiego stopnia, używany przez organizację Aleph Zadik Aleph dla młodzieży męskiej w wieku od 16 do 21 lat, czyli nie dla dorosłych członków. Organizacja przygotowawcza do właściwych loż B'nai B'rith została powołana do życia w 1925 r. w Stanach Zjednoczonych i już dziesięć lat później liczyła ponad pięć tysięcy członków zgromadzonych w 136 lożach. Miała ona na celu „objęcie wpływami judaizmu” („for the purpose of bringing under Jewish influence”) młodych, niezorganizowanych w innych strukturach ludzi⁸. Ważyły się też losy samej nazwy. Jeszcze w latach 20. poddano propozycję zmiany na „B'nai B'rith Juniors”, ale, pewnie ze względu na symbolizm nazwy pierwotnej, zmianę odrzucono⁹.

Wtajemniczenie do Aleph Zadik Aleph odbywało się w uproszczony sposób. Rytuał organizacji podzielony był na dwa oddzielne stopnie. Pierwszy stopień nadawano nowemu „Aleph” na krótko po fakcie wybrania do członkostwa (*elected to membership*). Zapoznawano go z sekretnym trybem pracy loży, symbolami braterstwa, takimi jak hasło, uściski dłoni (czyli znakami zaczerpniętymi niewątpliwie z wolnomularstwa i praktykowanymi również przez loże męskie) zdradzano również znaczenie słów „Zadik” i „Aleph”. Członek pierwszego stopnia mógł uczęszczać na spotkania loż i korzystać z przywilejów członkostwa¹⁰.

Jednakże dopiero drugi stopień, zawierający w swym rytuale siedem zobowiązań, powodował, że kandydat zostawał pełnoprawnym członkiem braterstwa. W 1934 r. loże młodzieżowe posługiwały się również wyjątkowo (podczas tygodnia Chanukowego) stopniem Judy Machabeusza, będącym wcześniej oficjalnym drugim stopniem. Biorąc pod uwagę, że loże młodzieżowe zostały utworzone w 1925 r., stopień ten po niedługim – paroletnim zaledwie – czasie praktykowania musiał zostać zarzucony. Charakteryzować się miał piękną dramaturgią scenariusza, zawierającego sceny

⁸ P. Goodman (past president 1919), *B'nai B'rith The First Lodge of England 1910–1935*, The Lodge, London 1936, s. 14.

⁹ *Proceedings of the Thirteen General Convention of the Constitutional Grand Lodge B'nai B'rith*, Cincinnati Ohio, 27–30 April 1930, s. 386 (Raport of the Committee Aleph Zadik Aleph).

¹⁰ *Dealing in Futures: Aleph Zadik Aleph*, US ed. by Supreme Advisory Council Aleph Zadik Aleph of B'nai B'rith, 1934, s. 20.

przedstawiające kandydatom powody, dzięki którym Żydzi zdołali przetrwać i nadal wieść swój żywot narodowy. Oprócz inicjacji w Aleph Zadik Aleph rytualnie otwierano i zamykano posiedzenia oraz instalowano urzędników i nowe łoże, zwyczajem praktykowanym w łożach wolnomularskich¹¹.

Poza okresem świątecznym postęgowano się drugim stopniem wtajemniczenia w wersji uproszczonej. Całością ceremonii kierował Prezydent, czyli Alef Godol, a funkcję quasi-odźwiernego wprowadzającego do łoża odgrywał Alef Shotare Kotone. Aspirujący kandydaci nie oczekiwali w osobnym pomieszczeniu ani nie podpisali żadnych zobowiązań na piśmie, jak to miało miejsce w rytuale pierwszego stopnia. Od momentu rozpoczęcia ceremonii stali przy drzwiach wejściowych do łoża, tak aby dochodząca stamtąd rozmowa mogła być wyraźnie słyszana przez zgromadzonych braci. Prezydent zwracał się do urzędników Alef Shotore Kotone i Alef Shotare Godol, by ci udali się przygotować kandydatów do ceremonii wtajemniczenia. Po przejściu przez drzwi, które pozostawały otwarte, ceremonię prowadził Alef Shotare Godol, zadając kandydatom odpowiednie pytania. Podobne pytania zadawano kandydatom w rytuale pierwszego stopnia. Może budzić zdziwienie pierwsze pytanie o chęć przynależności do związku i wejścia do braterstwa, zadawane członkom mającym już nadany pierwszy stopień, jednak to dopiero drugi stopień nadawał pełnię praw i był traktowany nie jak podnoszenie w hierarchii zakonnej, ale jako właściwe wtajemniczenie. Wydaje się usprawiedliwione twierdzenie, że wtajemniczenie do Aleph Zadik Aleph zostało po prostu rozdzielone na dwa etapy. Rytuale wtajemniczenia pierwszego stopnia do łoż męskich B'nai B'rith obejmował wszystkie te elementy, zarówno złożenie przysięgi, jak i wykład dotyczący wartości i celów Zakonu oraz zapoznanie z hasłami i znakami w postaci uścisków.

Na pytanie o chęć przynależności kandydat Aleph Zadik Aleph musiał odpowiedzieć twierdząco, podobnie jak i na dwa inne pytania – czy motywuje chęć przynależności wyższymi pobudkami, nie egoizmem i próżnością, oraz czy ma świadomość, że podejmuje zobowiązania, które są „święte” i zawsze będą musiały być dotrzymane, nigdy nie będzie już możliwości, by się od nich uchylić¹². To pierwszy moment dla młodego człowieka, w którym uświadamiał sobie specyfikę i odmienność organizacji, do której przystępował, oraz wypływających stąd konsekwencji. Podjęte zobowiązanie będzie trwało wiecznie, ma być traktowane jako święte. Jest to zupełnie inna sytuacja niż w każdym zwykłym stowarzyszeniu, z którego można zwyczajnie wystąpić. Była to zapewne próba młodego charakteru i przygotowanie do wstąpienia w przyszłości, w momencie osiągnięcia pełnoletności, do łoża dla dorosłych mężczyzn. Pamiętać należy, że zobowiązanie takie mogli podejmować już szesnastoletni chłopcy, a w takiej sytuacji ma ono inny ciężar gatunkowy niż w przypadku dorosłego mężczyzny. Zapewne i z psychologicznego punktu widzenia budzić musi inne, mocniejsze emocje. Przed przyjęciem do męskiej łoży B'nai B'rith praktykowane były te same procedury tzw. „reszerszy” i balotażu, co w łożu masońskiej. Przynależność do organizacji młodzieżowej musiała znacznie ułatwiać pracę braciom poszukującym nowego narybku do łoż. Kandydat zostawał już wcześniej poznany, sprawdzony, oceniony i dodatkowo jeszcze w jakimś sensie, uformowany.

¹¹ *Ibidem*.

¹² A. Kargol, *op. cit.*, s. 139.

Po trzykrotnej odpowiedzi twierdzącej Alef Shotare Godol wchodził do loży i zwracał się do Prezydenta i zgromadzonych braci: „kilku wyznawców naszej wiary oczekuje i pragnie przyjęcia”. Już pierwsze słowa scenariusza inicjacyjnego zwracały zatem uwagę na wiarę mojżeszową, którą z całym bractwem („wyznawcy **naszej** wiary”) musieli dzielić kandydaci. Judaizm jest więc warunkiem przynależności do braterstwa, dokładnie jak to ma miejsce w całym Zakonie B'nai B'rith, w męskiej loży B'nai B'rith padały bowiem słowa: „Bracia, znów Izraelita pragnie zostać przyjęty do naszego Braterstwa”¹³. Wiara była też warunkiem dopuszczenia do udziału w „naszych świętych sprawach”. W tym miejscu młodzi ludzie dowiadywali się, że zostają dopuszczeni do kwestii wyższych niż jest to dane zwykłym zjadaczom chleba, a sprawy, którymi zajmuje się organizacja, mają wręcz sakralny status. Odpowiadało to zupełnie rzeczywistości, cel istnienia Zakonu był ściśle powiązany z religią, co więcej – z religią mającą wymiar narodowy. Od tej pory wychowanie młodego człowieka przybierało ściśle określony kierunek.

Prezydent loży zwracał się do urzędnika Alef Shotare Godol z pytaniem, czy jego zdaniem kandydaci mogą zostać przyjęci. Ten miał potwierdzić lub zaprzeczyć, a w razie twierdzącej odpowiedzi Prezydent wydawał zgodę: „A więc, niechaj wejdą”. Scena ta, zapożyczona z rytuału wolnomularskiej inicjacji ucznia, miała miejsce również w czasie inicjacji pierwszego stopnia do męskiej loży B'nai B'rith. Kandydaci tu także prowadzeni byli przed tzw. ołtarz loży, na tym jednak podobieństwo się kończyło. Nie odgrywano sceny wyprowadzenia przez Mojżesza z Egiptu, nie wiązano kandydatów symbolicznym sznurem, nie przywiązywano wagi do uformowania braterskiego kręgu. Cała, bardzo bogata symbolika inicjacyjnej loży B'nai B'rith pierwszego stopnia została tutaj pominięta. Ewidentnie jednak wprowadzenie kandydatów odbywało się w sposób uroczysty, najprawdopodobniej w wolnym tempie, gdyż w czasie przejścia do ołtarza miał zostać odśpiewany hymn młodzieżowej organizacji Aleph Zadik Aleph, o którym jednak nie zachowały się żadne wiadomości, ani odnośnie słów, ani muzyki. Można przypuszczać, że w loży znajdował się mógł instrument, zapewne organy czy też fortepian. Niewątpliwie pieśni podczas ceremonii lożowej są nawiązaniem do wprowadzonej w reformowanym judaizmie zarówno w Europie, jak i Stanach Zjednoczonych innowacji liturgii, do której, na wzór nabożeństw chrześcijańskich, wprowadzono muzykę¹⁴.

Kiedy kandydaci znajdowali się już przed ołtarzem, wszyscy bracia wstawali ze swoich miejsc i rozpoczynali śpiewać *Hatikvoth*¹⁵. *Hatikvoth* była już wówczas pieśnią symboliczną. Skomponował ją w 1877 r. żydowski muzyk Herz Imber ze Złoczowa na Ukrainie, wówczas polskim terytorium wchodzącym w skład monarchii austro-węgierskiej. Mówiące o nadziei na niepodległość narodu żydowskiego i powrót do dawnej ziemi Izraela słowa stały się niebawem oficjalnym hymnem ruchu syjonistycznego, co potwierdzono na pierwszym Kongresie Syjonistycznym w Bazylei w 1897 r. Rytuał został nadesłany do polskich łóż w okresie międzywojennym. Był to czas, kiedy zarówno amerykańskie, jak i polskie loże (te ostatnie jako jedne z pierwszych

¹³ *Ibidem*, s. 35, 108.

¹⁴ I. Eisenberg, *Judaizm*, przeł. I. Stąpor, E. Wolańska, Cyklady, Warszawa 1999, s. 121.

¹⁵ *Hatikvoth* – pisownia oryginalna za źródłem.

w Europie) wyraźnie skłaniały się w stronę syjonizmu, czyniąc go niebawem swą oficjalną doktryną. Hymn śpiewany przy wejściu kandydatów do loży stanowił więc swoiste wprowadzenie w ideologię organizacji i nastroj intelektualny panujący wśród braci. Jak dużą wagę przywiązywano do wykonania tej pieśni, świadczy choćby fakt zapisu w scenariuszu rytuału wskazówki, aby *Hatikvoth* wykonywał zawsze profesjonalista. Znamienne, że pieśń została po latach hymnem państwa Izrael.

Po odśpiewaniu hymnu kandydaci składali przysięgę. Przysięgano na Biblię¹⁶. Powtarzano za Prezydentem słowa przysięgi, trzymając dłoń na Piśmie. Nie pojawiał się krąg wokół kandydata, nie też używano rekwizytu laski pasterskiej Mojżesza, jak to praktykowano w lożach męskich. Przysięgano kolektywnie, wszyscy kandydaci naraz kładli swoje ręce na Biblii i wszyscy powtarzali za Prezydentem. Przede wszystkim przysięgano na honor Żyda, co dodatkowo podkreślało rangę narodowości, jako decydującej w kwestii członkostwa i determinującej cele Zakonu.

Jako pierwsza przysięga następowała ta dotycząca dotrzymywania sekretu organizacji, co odnosiło się również do tego, co działo się wewnątrz Zakonu. Kolejna przysięga nawiązywała już bezpośrednio do misji B'nai B'rith; kandydat obiecywał dołożyć wszelkich starań, aby stać się lepszym Żydem i podtrzymywać tradycje judaizmu, szczególnie te, które uczyniły go nieśmiertelnym i podstawą dla innych religii.

Po zobowiązaniu się w kwestiach religijnych następowało kolejne wielkiej rangi zobowiązanie w kwestiach obywatelskich. Kandydat przyrzekał być tak oddanym sprawie kraju, w którym żył, w którym znajdowała się jego diaspora żydowska, aby bardziej oddanym mógł być już tylko Bogu. Co więcej, składał przysięgę oddania za ten kraj swego życia w razie potrzeby – w dobie rosnącego antysemityzmu ranga tej przysięgi była ogromna. Należy założyć, że pozostawała ona nieznaną na zewnątrz, dla niewtajemniczonych, szczególnie nie-Żydów, choć być może było inaczej, wszak w okresie międzywojennym poważnie zastanawiano się w Stanach Zjednoczonych nad możliwością upublicznienia rytuału, wskutek zarzutów pojawiających się w związku z jego tajnością. Przysięga miała najważniejszy wydźwięk dla kandydata; wstępując do B'nai B'rith musiał szczerze ślubować „podwójny patriotyzm”. Było to przygotowanie młodego człowieka do w pełni odpowiedzialnej postawy obywatelskiej.

Po kwestiach religijnych i obywatelskich następowały przysięgi dotyczące człowieczeństwa, braterstwa i całej ludzkości. Tutaj możliwa jest analogia do wolnomularskiej zasady, zgodnie z którą uczeń dba o własny rozwój i staje się „ociosanym kamieniem”: czeladnik musi nauczyć się stwarzać poprawne relacje ze swymi braćmi i działać na rzecz wspólnoty, natomiast Mistrz ma swym spojrzeniem i zamiarem obejmować już całą ludzkość.

Kandydat musiał przyrzec, że nie uczyni krzywdy ani swemu ciału, ani duszy, ani umysłowi, gdyż są to trzy esencjonalne elementy ludzkiej egzystencji. Tak dosłownie brzmiały słowa przysięgi: „Przyrzekam, nie wyrządzać krzywdy ani swemu ciału, ani duszy, ani umysłowi, znając święty obowiązek wobec człowieka i Boga, jakim jest zachowanie najstaranniej tych trzech esencjonalnych elementów mojej egzystencji”. Widać tu wyraźnie wpływ triadycznego spojrzenia na człowieka opartego na

¹⁶ A. Kargol, *op. cit.*, s 139–142.

antropologii hebrajskiej, gdzie nie istniał dualizm dusza – ciało. Człowiek zawsze postrzegany był jako całość¹⁷. To właśnie w starotestamentowym pojęciu człowieka pomiędzy „nefesz”, „bosar” i „ruah” (duch, ciało [dosłownie: „mięso”, porównywalnie z ang. „flesh”]) i duch, jednakże duszy przypisywano właściwości umysłu) nie ma zasadniczej istotowej różnicy – są to różne sposoby spojrzenia na ten sam byt¹⁸. O odwołaniu się do tej biblijnej tradycji świadczy również sformułowanie zawarte w przysiędze: „święty obowiązek wobec człowieka i Boga”. Kandydat B'nei B'rith przysięgał więc nie tylko chronić swe życie, co jest również obowiązkiem chrześcijańskim, ale i dbać o kondycję i równowagę wszystkich aspektów swego człowieczeństwa.

Kolejna przysięga dotyczyła relacji kandydata z członkami Zakonu zwanymi braćmi. Więzy braterskie musiały być uznane za święte. W rytuale pierwszego stopnia dla męskich łóz B'nai B'rith braterstwo było jeszcze silniej podkreślane poprzez powróż, którym krępowano ręce kandydata. Był on między innymi symbolem duchowych więzów braterstwa B'nai B'rith¹⁹.

Przysięga kandydata dotyczyła również jego stosunku do ludzi. Zaczynając od siebie, tj. oceniając swe postępowanie przez pryzmat surowych zasad Zakonu, zobowiązywał się przestrzegać tolerancji i uczciwości, wystrzegać podejrzliwości i ufać w dobrą wolę ludzi, „wszelkie wątpliwości interpretować na korzyść swych oponentów i nie przypisywać nikomu żadnych ukrytych motywów”. Obiecywał pomagać ludziom, brać w obronę prześladowanych i biednych oraz wypełniać tradycyjny obowiązek dobroczynności, niezwykle ważny dla judaizmu. Aleph Zadik Aleph jako organizacja podkreślała, że prześladowania tylko wzmocniły w narodzie żydowskim chęć pracy na rzecz całej ludzkości, społeczny ostracyzm wzmocnił miłość do świata, a pogromy zwiększyły pragnienie ujrzenia kiedyś powszechnego pokoju i braterstwa na świecie²⁰. We wszystkich krajach diaspory żydowskiej Zakon B'nai B'rith rejestrował się jako stowarzyszenie humanitarne, którego główną działalnością była właśnie dobroczynność, co znajdowało bezwzględne potwierdzenie w rzeczywistości.

Konkludując zaś, kwestię ostatniej przysięgi, ta mogłaby zawierać się właściwie w jednym esencjonalnym zdaniu: „nigdy nie pozwolić na cierpienie żadnego człowieka”. Być może jej wymowa byłaby wówczas jeszcze głębsza. Przysięgę kończono religijnym „Amen”.

Po ceremonii złożenia przysięgi Prezydent Alef Godol witał oficjalnie przyjętych kandydatów jako członków Aleph Zadik Aleph B'nai B'rith. W tym miejscu rozpoczął się wykład. Wykład (ang. *lecture*) włoży to zapewne zaczerpnięcie z dwóch źródeł: „wykładu”, będącego częścią rytuału loży wolnomularskiej, oraz kazań (ang. *sermon*), które stały się nieodzownym elementem reformowanych nabożeństw. Co ciekawe, w obydwu tych przypadkach, reformowanych nabożeństw żydowskich i rytuału loży wolnomularskich, źródła włączenia kazań do obrządku były takie same:

¹⁷ A. Smużyńska, *Dusza – Umysł – Ciało. Rozważania nad triadą antropologiczną*. „Racjonalista” 2012, nr 2, s. 186–187.

¹⁸ D. Czaja, *Anatomia duszy. Figury wyobraźni i gry językowe*, Wyd. UJ, Kraków 2005, s. 90; cyt. za: A. Smużyńska, *op. cit.*, s. 186–187.

¹⁹ A. Kargol, *op. cit.*, s. 51, 114.

²⁰ P. Goodman, *op. cit.*, s.4.

kościelne nabożeństwa chrześcijańskie²¹. Z łóż wolnomularskich i reformowanych żydowskich nabożeństw trafiły do ceremonii Zakonu B'nai B'rith.

Wykład w loży Aleph Zadik Aleph wykazywał duże podobieństwo do rytualnego wykładu w loży męskiej podczas inicjacji pierwszego stopnia. W loży męskiej również następowało siedem wygłaszanych przez urzędników loży wykładów, którym towarzyszył obrzęd zapalania świec Menory. Cnoty omawiane podczas zapalania kolejnych świec nawiązywały symbolicznie do kabalistycznych sefirot, które wyobrażone mogą być przez strukturę ramion świecznika²².

W loży Aleph Zadik Aleph wykładowi również towarzyszył piękny symboliczny obrzęd zapalania świec, najprawdopodobniej świec znajdujących się na poszczególnych ramionach Magen Dovid. Magen Dovid heksagram, w judaistycznej tradycji: Gwiazda Dawida, w hermetycznej – Pieczęć Salomona, to współcześnie najbardziej rozpoznawalny znak judaizmu i państwa Izrael. Na przełomie XIX i XX w. jako symbol syjonizmu i powstającego państwa Izraela zaczął być często używany w różnych kontekstach znaczeniowych, również zespolony z menorą. W takiej sytuacji pełnił po prostu funkcję lichtarza.

Rysunek 1. Przykład zespolenia symboli Menory i Magen Dovid w architekturze



Źródło: http://magendavidalbum.blogspot.co.il/2007/03/blog-post_3740.html [dostęp: 19.03.2017] oraz załącznik 1 i 2 do niniejszego tekstu.

²¹ S. Obirek w swoim tekście *Homilies by Ozjasz Thon and the Art. Predicandi of the Polish Christian Tradition*, w: *A Romantic Polish Jew. Rabbi Ozjasz Thon from Various Perspectives*, eds. M. Galas, S. Ronen, Kraków 2015, s. 123–124, pisze: „The early German [reformed Jews – AK] preachers consciously modelled their sermons on the patterns of Christian guides to the art of preaching”.

²² A. Kargol, *op. cit.*, s. 67–72.

Symbolem syjonizmu stał się dzięki swemu biblijnemu znaczeniu w historii zwycięzcy i bohatera żydowskiego Dawida. W Księdze Samuela pojawiają się dwie wzmianki o symbolicznej tarczy Dawida, ochronie boskiej, która to tarcza osłoniła czystego serca bohatera, ale nie spełniła swej ochronnej roli w przypadku Saula, przesiąkniętego zawiścią i egoizmem. (Druga Księga Samuela 1, 21 oraz 22, 31) Symbol heksagramu ma również swoje uniwersalne znaczenie wywodzące się z tradycji biblijnej, jest to przesłanie o harmonijnym łączeniu dualizmu człowieka (trzy ramiona skierowane w górę, trzy w dół) i cierpliwym poszukiwaniu jedności²³.

Do nowoprzyjęty zwracało się w wykładami siedmiu braci prelegentów. Każdy z nich rozpoczynając mowę zapalał jedno światło na Magen Dovid.

Kiedy pierwszy wykładowca zapalał pierwsze światło, wypowiadał słowo „judaizm” oraz cytował Księgę Przysłów (6,23) „bo lampą jest nakaz a światłem Prawo”²⁴. Nie przez przypadek słowa te wypowiedziane zostają w momencie zapalenia pierwszej świecy. Światło praw zostawało niejako unaocznione w symboliczny sposób. Pierwszy wykład przypominał w dużej mierze to, co zostało już wypowiedziane w rytuale inicjacyjnym pierwszego stopnia dla męskich łóz. Streszczano krótko historię judaizmu, poczynawszy od Abrahama, który był ojcem religii i pierwszym monoteistą, oraz powtarzano, co było szczególnie mocno podkreślane w rytuale pierwszego stopnia łóz męskich, że Żydzi a zwłaszcza bracia B'nai B'rith mają być „królestwem kapłanów i świętym ludem”. Stąd nawiązanie w tekście przysięgi do „świętych spraw”, którymi zajmować się miały łóże Aleph Zadik Aleph. Pojawiała się również postać Mojżesza, ale jedynie wspomniana, w przeciwieństwie do rytuału inicjacji mężczyzn, który zasadzony był właściwie w całości na roli, jaką odegrał Mojżesz w Biblii²⁵. Padało natomiast ogromnie ważne sformułowanie dotyczące dekalogu, kamiennych tablic wręczonych Mojżeszowi. Stały się one w każdym cywilizowanym kraju podstawą prawa moralnego, stąd ich wielka uniwersalność. Twierdzenie to było zgodne z zasadami judaizmu reformowanego, modnego pod koniec XIX i na początku XX w. w USA. Jednakże zupełne utożsamienie B'nai B'rith z judaizmem reformowanym byłoby zapewne błędne, choć podobieństwa są więcej niż wyraźne. Platforma Pittsburska jasno deklarowała zamiar uczynienia z judaizmu czegoś podobnego wspólnej placencie macierzystej dla wszystkich religii monoteistycznych, właśnie w oparciu o wartości etyczne i moralne. Najbardziej wpływowi Żydzi reformowani, szczególnie w Ameryce, nie interesowali się Mesjaszem czy Syjonem. Drogę odkupienia widzieli w rozpowszechnianiu przesłania etycznego monoteizmu na całym świecie²⁶, co pokrywa się z ideologią i programem Zakonu B'nai B'rith i Aleph Zadik Aleph. Pozostawało też w zupełnej zgodzie z ogólnym tonem religijnym Ameryki. Wielu reformatorów uznawało autorytet Biblii, ale nie Talmudu. Jedną z zasad, jakie głosiła Platforma Pittsburska, mówiła, że jedynie przepisy etyczne Tory zachowują swą wartość nakazu dla Żyda²⁷. Stąd zapewne w rytuale Aleph Zadik Aleph nawiązanie, do Tory jako podstawy judaizmu, co wydaje się oczywiste i niekwestionowane, ale w tym kontekście nabiera

²³ A. Soued, *Les symbols dans la Bible*, Paris 1993, s. 263–270.

²⁴ A. Kargol, *op. cit.*, s. 142–143.

²⁵ *Ibidem*, s. 73 i n.

²⁶ P. Johnson, *Historia Żydów*, Platan, Kraków 2000, s. 368.

²⁷ I. Eisenberg, *op. cit.*, s. 122.

innego znaczenia: „Żyd bierze swą Torę, podstawę judaizmu, jako objawienie pochodzące bezpośrednio od Boga, jako kompilację największych, kiedykolwiek zebranych ludzkich prawd. Jest to ustanowienie wszystkich żywych praw, dom szczęścia, skała prawości, Testament Izraela dla żyjącego Boga. Bądźcie blisko tych praw i życie nimi”. Tymi słowami kończy się pierwszy wykład.

Dodać należy, że dla wielu reformowanych rabinów Bóg jest Bogiem etyki. Interpretują oni Torę jako pierwotnie związaną z wartościami etycznymi, stąd wiara w misję Izraela w głoszeniu zasad etyki na świecie, szczególnie w XIX stuleciu, kiedy zamiast oczekiwanego wyzwolenia społecznego i politycznego zrodził się rasistowski antysemityzm i nawet wśród liberalnych chrześcijańskich teologów przeważała tendencja do przeciwstawiania Nowego i Starego Testamentu, duchowości i formalizmu. Odpowiedzią judaizmu reformowanego na taką postawę stało się jeszcze mocniejsze podkreślenie etycznego i duchowego wymiaru judaizmu. Głosząc, że judaizm to etyczny monoteizm (Herman Cohen), rozwijano ideę mesjanizmu, posłannictwa Izraela rozumianego jako boskie wezwanie do nigdy niekończącego się moralnego doskonalenia²⁸. Trzeba jednak oddać sprawiedliwość twórcom Aleph Zadik Aleph i zaznaczyć, że organizacja była otwarta dla chłopców żydowskich pochodzących z różnych środowisk, reformowanych, konserwatywnych, a nawet ortodoksyjnych²⁹.

Wykład drugi, po zapaleniu drugiego światła na Magen Dovid, dotyczył patriotyzmu³⁰. Wykładowca zaczynał od wypowiedzenia słów Psalmu 137: „Jeruzalem, jeśli zapomnę o tobie, niech uschnie moja prawica. Niech język mi przyschnie do podniebienia, jeśli nie będę pamiętał o tobie, jeśli nie postawię Jeruzalem, nad największą moją radość”³¹. Jednakże oprócz aż nadto wyraźniej wymowy syjonistycznej wykład miał również inny wydźwięk. W czasach wzmożonej ksenofobii akcentowanie postawy wobec kraju, w którym żyje diaspora, było szczególnie ważne. Rytuał podkreślał, że młody człowiek, jakim był członek Aleph Zadik Aleph, musi być oddanym patriotą wobec kraju w którym mieszka, którego obywatelstwo posiada. W rytuale przysłanym do polskich łóż znajdujemy zapis dotyczący Ameryki, miał on być stosowany odpowiednio w każdym kraju w którym znajdowały się loże B'nai B'rith, również w Polsce.

W czasach emancypacji Żydów, czyli dążenia do nabycia praw obywatelskich (politycznych), musieli oni odpowiedzieć sobie na pytanie, czy judaizm może istnieć, rozdzielony od dążności do powrotu do Jerozolimy. I mimo że powtarzali co roku przy święcie Paschy „Do zobaczenia w przyszłym roku w Jerozolimie”, stawali się dobrymi obywatelami francuskimi, niemieckimi czy amerykańskimi. W ten sposób powstał prąd, który można nazwać „judeopatriotyzmem”, charakteryzujący się niezwykle silnym utożsamieniem wartości religijnych i narodowych; powszechna deklaracja praw człowieka dla wielu Żydów stanowiła współczesną wersję Dekalogu. Oznaczało to stworzenie niezwykle trudnej równowagi pomiędzy uniwersalizmem a partykularyzmem Izraela. Według cytowanej już Platformy Pitsburskiej bycie Żydem oznaczało

²⁸ N. Solomon, *Judaizm*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997, s. 110, 131.

²⁹ *Proceedings of the Thirteen General Convention of the Constitutional Grand Lodge B'nai B'rith, op. cit.*, s. 290.

³⁰ A. Kargol, *op. cit.*, s. 144–145.

³¹ Psalm 137 5,6. Wszystkie cytaty biblijne z: Biblia Tysiąclecia. Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, wyd. IV, Pallotinum, Poznań–Warszawa 1984.

przynależność do wspólnoty religijnej, a nie narodowej³². Patriotyzm jest jedną z najważniejszych cnót Żyda, mówił wykładowca i w pięknych słowach dawał wyraz przywiązaniu, które powinien żywić każdy Żyd do kraju, w którym mieszka: „[...] równocześnie on kocha ten kraj będący dla niego domem, gdzie żyją jego bliscy i spoczywają jego zmarli. A gdzie jest jego dom, tam jest i jego serce i miłość i patriotyzm. On nigdy nie zapomni słów Jeremiasza skierowanych do Żydów pojmanych w Babilonie: „Pragnijcie pokoju dla każdego miasta, gdzie zostaliście zaprowadzeni jako niewolnicy i módlcie się za nie do Boga, ponieważ w jego pokoju jest wasz”. Przywoływano postać i zasady „największego nauczyciela” Mara Samuela, który był amoraitem babilońskim, żyjącym w przybliżeniu w latach 177–257, kierownikiem akademii talmudycznej w Nehardei, niekwestionowanym autorytetem w dziedzinie prawa cywilnego, wprowadził też wiele zwyczajów i praw, które wywarły wielki wpływ zarówno na ówczesne życie żydowskie, jak i na to w późniejszych wiekach. Wśród nich jedną z najważniejszych zasad była *dina de-malchuta dina*³³. Ta halachiczna zasada cytowana w czterech różnych traktatach talmudycznych, głosząca, że prawo kraju osiedlenia również obowiązuje mieszkających w nim Żydów, a w niektórych wypadkach nawet ma wyższą moc niż przepisy prawa żydowskiego, kończyła drugi wykład³⁴.

Trzeci wykład poświęcony był miłości rodzinnej oraz przywiązaniu do rodziców, którzy mieli przekazywać w wychowaniu podstawy tradycji żydowskiej, będącej najlepszą bronią przeciw wynarodowieniu. Wykładowca cytował werset Dekalogu „Czcij ojca swego i matkę swoją, abyś długo żył na ziemi, którą Pan, Bóg twój, da tobie”³⁵.

Czwarty wykład dotyczył dobroczynności. Rozpoczął się cytatem z Księgi Koheleta „Wyrzuć swój chleb na powierzchnię wód – a przecież po wielu dniach odnaleźć go możesz”³⁶. Dobroczynność była dla Żydów synonimem sprawiedliwości, zgodnie z hebrajskim pojęciem „Cedek”. Kandydat dowiadywał się, że każdy Żyd dostał od Boga nakaz szerzenia sprawiedliwości i dobroczynności wśród innych, nie tylko narodowości żydowskiej, ale wśród wszystkich ucisnionych i cierpiących. Postawę taką postrzegano również jako szansę na zdjęcie odium niższości z religii mojżeszowej. Filantropia miała być remedium „rozpraszającym woal bigoterii i przesądu”, zastępujący prawdziwe oblicze religii. Codzienna praktyka dobroczynności miała przynieść nie tylko boże błogosławieństwo, ale i uznanie ludzkie.

Kolejną cnotą wykładu była czystość, polegająca na zwyciężeniu swych namiętności³⁷. Czystość rozumiano jako powstrzymanie się od krzywdzenia i niszczenia swojego ciała, co jest wynikiem niekontrolowanych żądz. Ani jednym słowem nie padło nawiązanie do kwestii wstrzemięźliwości seksualnej czy zakazów w tej sferze życia. Ciało człowiek dostał bezpośrednio od Boga i jeśli podlega ono czynnikom niszczącym, nigdy nie będzie mogło ono zespolic się prawdziwie z duchem i umysłem. Tym bardziej, że kiedy człowiek niszczy ciało, umysł i duch również karleją.

³² I. Eisenberg, *op. cit.*, s. 121, 123.

³³ *Mar Samuel* [hasło], [w:] *Polski Słownik Judaistyczny*, Żydowski Instytut Judaistyczny; http://www.jhi.pl/psj/mar_samuel [dostęp: 19.03.2017].

³⁴ *Dina de-malchuta dina* [hasło], [w:] *Polski Słownik Judaistyczny*, Żydowski Instytut Judaistyczny; http://www.jhi.pl/psj/dina_de-malchuta_dina [dostęp: 19.03.2017].

³⁵ Księga Wyjścia 20, 12; A Kargol, *op. cit.*, s. 146.

³⁶ Księga Koheleta 11, 1; A Kargol, *op. cit.*, s. 147.

³⁷ A Kargol, *op. cit.*, s. 148.

Nie wystarczy przeto żyć w cielesnej czystości, należy zachowywać też czystość wewnętrzną przez dobre myśli, które mają przenikać umysł, oraz przykładne zachowanie budujące ducha. Widać tu nawiązanie do omawianej wcześniej żydowskiej tradycji pojmującej człowieka jako całość, nieprzeciwstawiającej dualizmu ciała, materii i ducha. Takie holistyczne ujęcie, podkreślające zarazem wagę „dobrych myśli” oraz wzajemny wpływ troski o ludzkie ciało i pozytywnego myślenia, mogło być refleksem modnej w Stanach Zjednoczonych filozofii pozytywnego myślenia, której prekursorem był niezwykle popularny filozof amerykański Prentice Mulford³⁸.

Kolejny wykład, szósty, odnosił się do esencjonalnych celów Zakonu B'nai B'rith, tłumaczył sens jego powstania i główną misję organizacji. Wykład dotyczył przewodnictwa³⁹. Rozpoczął się cytatem z Księgi Przysłów: „Niech miłość i wierność cię strzeże, przymocuj je sobie do szyi, na tablicy serca je zapisz a znajdziesz życzliwość i łaskę w oczach Boga i ludzi”⁴⁰. Wykładowca przypominał kandydatom, że Żydzi zawsze, a szczególnie w czasach rosnącego antysemityzmu, są narażeni na liczne szykany, a zachowanie ich zawsze będzie przedmiotem podejrzeń i oskarżeń. Dlatego też każdy Żyd powinien postępować tak doskonale, jak to tylko możliwe, aby nie dawać najmniejszych powodów do żadnych negatywnych domniemań. Młody wiek członków Aleph Zadik Aleph gwarantował pewne możliwości – to okres czasu kiedy formuje się charakter, najlepszy moment w życiu człowieka do przyswojenia sobie odpowiednich postaw. Nie wolno nadużywać pojęć, a do wszelkiego zachowania powinna być przyłożona odpowiednia miara. „Egotyzm, bezczelność i nietolerancja nie mogą być mylone z pewnością siebie, zdecydowaniem i odwagą. Bądźmy w stanie odróżnić upór od wierności, ślepe namiętność od stanowczości, wolność od rozwiązłości, opozycję od antagonizmów.” Ta niezwykle praktyczna wskazówka miała stać się drogowskazem dla młodych adeptów Zakonu. Przed każdą żydowską diasporą po czasach oświecenia żydowskiego tzw. *haskali* i uzyskaniu równych praw obywatelskich pojawiła się niezwykle groźba zupełnej asymilacji i wynarodowienia. Stawała ona wobec bezprecedensowego dylematu: jak nie utracić narodowości, tożsamości i tradycji, a równocześnie zachować prawa obywatelskie, nie zatracić spuścizny judaizmu, ale i nie wracać do *getta*. Stąd nakaz dla młodych kandydatów: „Musimy pozostać lojalni wobec tradycji i dogmatów naszej religii”. Pozostać Żydami w sercu, ale jednocześnie przystosować się do każdego otoczenia, łączyć się ze wszystkimi narodami. Żyd powinien brać aktywny udział w życiu politycznym, społecznym i intelektualnym kraju, w którym żyje diaspora, i starać się być doskonałym w tym, co robi, jednocześnie mieć świadomość, że jest to stan przejściowy. O tym przypominał nieustająco obecny w loży Magen Dowid, symbol syjonizmu. Było to *credo* postępowania w kwestiach narodowościowych, publicznych i politycznych dla diaspory

³⁸ „Wszystkie te ujemne wpływy, działając bezustannie w sposób tajemniczy a przygnębiający, przeszkadzają nam w osiągnięciu pożądanego spokoju umysłu, zdrowia ciała i elastyczności mięśni. Opóźniają urzeczywistnienie trwałego a zdrowego stanu ducha, nie podlegającego okresom melancholii i przygnębienia [...]. Tamują też rozrost ducha, który powinien przynosić ciągłe a stopniowe zwiększanie światła, jasność myśli [...] odrodzenie ciała, chroniące je od fizycznego upadku i zaniku władz umysłowych. [...] Zdrowe, jędrne myśli mogą ożywić i wzmocnić osłabione ciało”; P. Mulford, *Niewyzyskane siły życia*, przeł. Z. Hartwig, Toporzeł, Wrocław 1992, s. 7–16.

³⁹ A. Kargol, *op. cit.*, s. 149.

⁴⁰ Księga Przysłów 3,3.

żydowskiej w latach 20. i 30. w Ameryce i Europie. Do takiego programu miały przygotowywać młodzież loże Aleph Zadik Aleph, wierności tradycji wewnątrz, asymilacji i partycypacji na zewnątrz oraz do odbudowy siedziby narodowej w Palestynie w długodystansowej perspektywie.

Odnosnie stosunku reformowanego odłamu Żydów do syjonizmu trzeba zaznaczyć, że z początkiem rozwoju ruchu nie tylko nie był popierany, lecz odnoszono się do niego wręcz wrogo. Natomiast jeszcze przed założeniem państwa Izrael ich postawa zaczęła się zmieniać pod wpływem konfliktów nacjonalistycznych, umacniającego się antysemityzmu i rozszerzającego faszyzmu. Już Platforma z Columbus z 1937 roku świadczyła o równoważeniu się uniwersalistycznych i partykularnych aspektów judaizmu oraz o większym zaangażowaniu w odrodzenie Palestyny w porównaniu z wcześniejszym reformowanym judaizmem⁴¹.

Ostatni siódmy wykład to krótka charakterystyka spoiwa związku, czyli braterstwa⁴². Rozpoczął się cytatem z Księgi Powtórzonego Prawa i, co kuriozalne, Ewangelii św. Mateusza: „Miłuj bliźniego swego jak siebie samego”⁴³. Poprzez przynależność do Aleph Zadik Aleph członków łączy więzy „silniejsze niż kiedykolwiek”. Zawiązuje się prawdziwe braterstwo, jedność. Braterstwo miało mieć określony cel, tworzenie i umacnianie „głębszego zrozumienia pomiędzy nami [Żydami – AK] oraz ludzkością”. Miało prowadzić do wykształcenia się w młodych ludziach umiejętności pracy na rzecz tworzenia lepszego wizerunku własnego narodu w obcych społecznościach i tym samym poprawy relacji międzyludzkich i społecznych.

Był to główny cel nie tylko samego Aleph Zadik Aleph, ale i całego związku B'nai B'rith. Cel ten tłumaczył następująco Paul Goodman, Prezydent Ióž B'nai b'rith w Anglii. W Ameryce, w Nowym Świecie, oczekiwano od Żydów, że, asymilując się, odrzucą całkiem swoje związki z judaizmem. Ci Żydzi, którzy odeszli od religijnego judaizmu, ale nie chcieli całkiem zatracić swych żydowskich rysów, musieli szukać pomiędzy żydowskimi organizacjami politycznymi, charytatywnymi czy społecznymi, aby dać ujście swej żydowskiej energii. Licznym rzeszom Żydów te aktywności zastępowały religię, która w jakimś sensie utraciła dla nich swe wartości. Wielu syjonistów w budowie państwa palestyńskiego odnalazło adekwatną kompensację religijności. Powyższe aktywności dotyczyły tylko wybranych, konkretnych aspektów życia. Natomiast B'nai B'rith objął swym programem nie tylko pracę dla innych, ale „całego człowieka” jako przedmiot i podmiot. Można tu było zarówno wyrazić siebie, jak i działać w altruistycznych, społecznych celach. Wolny od *odium theologicum*, ponad wszelkimi podziałami politycznymi, jednoczący Żydów wszystkich odcieni myśli w uniwersalnym braterstwie, B'nai B'rith okazał się nieporównywalny z innymi organizacjami na polu jednoczącego, praktycznego uniwersalizmu⁴⁴. Stąd wymiar braterstwa był podkreślany z taką siłą. Stanowiło ono nie tylko spoiwo pomiędzy jednostkami, ale i miało konkretną funkcję społeczną w tak specyficznym położeniu narodowości w diasporze. Miało stać się jednym z narzędzi budowy nowego, nowoczesnego żydowskiego społeczeństwa.

⁴¹ N. Solomon, *op. cit.*, s. 111.

⁴² A. Kargol, *op. cit.*, s. 150–151.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ P. Goodman, *op. cit.*, s. 17.

Na tym kończyły się wykłady dla kandydatów. Podsumowywał je Prezydent Aleph Godol przypomnieniem siedmiu cnót Zakonu⁴⁵. Uprzymiślał, że to one głównie zdecydowały o tym, że w trudnych czasach życia w diasporze Żydzi przetrwali, wbrew woli historii. W ówczesnej chwili, Żydzi postrzegani byli „jako paradoks i enigma stworzenia”, bowiem całe społeczności dopatrywały się w tym uporczywym żydowskim trwaniu jakichś niezwykłych przyczyn, budując piętrzące się stereotypy i przesady. Według słów rytuału za przetrwanie narodu żydowskiego odpowiadały tylko cnoty przekazane młodym adeptom. Ikonografia wydawnictwa amerykańskiego z 1934 r. na temat Aleph Zadik Aleph⁴⁶ przedstawia wszystkie te cnoty jako ogniwa łańcucha wychodzącego z ramion Menory, w której kształt wpisany jest Magen Dovid. Być może to symboliczne ujęcie, sugerujące udział cnót w syjonistycznej pracy, w budowie państwa żydowskiego, jak i w podtrzymywaniu tradycji i religijności, było zaczerpnięte z wolnomularskiej symboliki braterskiego łańcucha, która to była znacząca i obecna w scenariuszu rytuału pierwszego stopnia dla męskich łóż.

Na koniec warto przyrzeć się łożu Aleph Zadik Aleph⁴⁷. Centralne miejsce zajmował postument z szafą, w której znajdowały się Tablice Praw podtrzymywane przez dwa lwy. Na postumencie, tzw. scenie, umieszczony był również ołtarz, na nim stał Magen Dovid, czyli Menora o kształcie Magen Dovid, oraz Stary Testament. Rytuał Aleph Zadik Aleph trzy razy wymienia Pismo, za każdym razem nazywając je inaczej. Po raz pierwszy jest to stary testament, pisany małą literą – w momencie opisu łoża pojawia się fraza: „Na ołtarzu powinien być umieszczony stary testament”. W innym fragmencie wymieniającym rekwizyty łożowe wśród ołtarza, flag, Menory lub Magen Dovid występuje Biblia, pisana już wielką literą, obydwie te nazwy traktowane są wymiennie. Po raz trzeci pojawia się w tekście rytuału Tora, przy czym chodzi już wyraźnie o Pięcioksiąg: „Żyd bierze swą Torę jako podstawę judaizmu, jako objawienie pochodzące bezpośrednio od Boga”. Istotną rolę odgrywały w łożu flagi krajów w których znajdowała się dana diaspora żydowska. Stanowiły bezpośrednie odniesienie do wykładu o patriotyzmie i służbie dla państwa.

Pomimo że tekst rytuału nie wspomina słowem o Tablicach Praw znajdujących się w łożu, widać je wyraźnie na zdjęciu łoża amerykańskiej. Zajmują centralne miejsce na podwyższeniu, podtrzymywane są przez dwa lwy. Lew jest symbolem Judy z czasów Dawida, najsilniejszego pokolenia Izraela. Wyraźnie nawiązuje symbolicznie do syjonistycznego przestania Magen Dovid gwiazdy Dawida. Rytuał łoż męskich również zasadał się na symbolice biblijnej. Lew jako symbol Dawida występuje w Biblii wielokrotnie, na przykład w Księdze Micheasza (5,7): „I będą ostatki Jakuba wpośród narodów wielu jak lew między zwierzętami i jak szczenię lwie między trzodami owiec”, a nawet w Apokalipsie (5,5)⁴⁸.

Tablice Praw podtrzymywane przez lwy umieszczone są w arce. Symbol ten, obecny również w rytuale inicjacyjnym pierwszego stopnia łoż męskich, odgrywał dużą rolę. Mieścił również Tablice Praw podtrzymywane przez dwa skrzydlate Cheruby, również o symbolicznym znaczeniu. Nawiązywał do nich scenariusz rytuału,

⁴⁵ A. Kargol, *op. cit.*, s. 151–152.

⁴⁶ *Dealing in Futures: Aleph Zadik Aleph*, *op. cit.*

⁴⁷ A. Kargol, *op. cit.*, s. 135–137.

⁴⁸ W. Kopański, *Słownik symboli*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990, s. 194.

widząc w skrzydlatych Cherubach możliwość wzniesienia się ponad dobro i zło oraz możliwość zbliżenia się do doskonałego szczęścia⁴⁹. Arka może być symbolem i rekwizytem łożowym zaczerpniętym z rytuału wolnomularskiego i tak najprawdopodobniej było w rytuale inicjacyjnym łóż męskich, ale równie dobrze może być powtórzeniem urządzenia wnętrza synagogi. W każdej synagodze znajduje się tzw. szafa ołtarzowa, w której przechowuje się zwój Tory. Umieszcza się ją przy wschodniej ścianie domu modlitwy, zazwyczaj w specjalnej niszy wbudowanej w ścianę synagogi. Hebrajskie nazwy tejsze szafy pochodzą od nazwy skrzyni zwanej Arką Przymierza, w której przechowywano kamienne Tablice Przymierza, umieszczone w tabernakulum w Świątyni Salomona⁵⁰. Choćby na tym przykładzie można zobaczyć, jak dalece krzyżują się w łożach B'nai B'rith, czy Aleph Zadik Aleph wpływy wolnomularskie i judaistyczne.

Aleph Zadik Aleph w Polsce

Rytuał organizacji dla młodzieży żydowskiej Aleph Zadik Aleph został przysłany na wzór dla polskich łoż B'nai B'rith ze Stanów Zjednoczonych. Przystano scenariusz rytuału, zdeponowany obecnie w Archiwum Narodowym w Krakowie w zespole Starostwo Grodzkie Krakowskie (StGKr), oraz cytowany już w biuletynie *Dealing in futures*, który z kolei znajduje się w zbiorach Biblioteki Jagiellońskiej. Dziwić może fakt, że pojedyncze te źródła nie zostały wcielone w wielki zespół B'nei B'rith (BB)⁵¹, zdeponowany również w krakowskim archiwum. Losy tekstów źródłowych pozostają nieznanne, jednakże z dużą dozą prawdopodobieństwa należy przyjąć, że obydwie nie zostały przejęte przez władze administracyjne w 1938 r. w momencie konfiskaty dóbr Zakonu B'nai B'rith. Może znajdowały się wówczas w prywatnych rękach?

Niewątpliwie łoże polskie, a szczególnie krakowska łoża B'nai B'rith „Solidarność”, dbały o młodzież żydowską, organizując różnego rodzaju pomoc i edukację. Organizowano szkoły, wybudowano akademik dla młodzieży żydowskiej, który po dziś dzień służy młodzieży wszelkiej narodowości. Organizowano igrzyska sportowe Makkabi, popularne tzw. Makkabiady, w celu rozwoju sprawności fizycznej. Planowano również zakładać łoże młodzieżowe Aleph Zadik Aleph. Najlepiej świadczy o tym wypowiedź dra Oswalda Bethauera z łoża przemyskiej, który tworzenie organizacji młodzieżowych uważał za najpilniejsze zadanie Związku. Ubolewał, że młodzież żydowska nie wykazywała zainteresowania dla ideologii B'nai B'rith. Do początku lat 30. nie zajmowano się w Polsce organizowaniem młodzieży w szczególny sposób. Dr Bethauer tłumaczył ten fakt następująco: „Dawniej nie było to tak bardzo koniecznym, gdyż było rzeczą naturalną, że w miarę jak młode pokolenie podрастаło i wchodziło w aktywne życie, uzupełniało także kadry naszych członków. Dzisiaj pod wpływem zmienionych stosunków psychika młodzieży jest bardziej skomplikowana i rozwój jej nie odbywa się już w tak naturalny sposób jak poprzednio. [...] W niektórych naszych stowarzyszeniach zrozumiano doniosłość tej sprawy i poczyniono próby w kierunku

⁴⁹ A. Kargol, *op. cit.*, s. 65.

⁵⁰ Rabin S. Ph. De Vries, *Obrzędy i symbole Żydów*, WAM, Kraków 2001, s. 30–31.

⁵¹ Pisownia spolszczona, używana oficjalnie przez polskie łoże.

zorganizowania młodzieży i przygotowania jej do przyszłych zadań⁵². Raport z 1930 r. potwierdzał, że w amerykańskiej B'nai B'rith ci, którzy z racji osiągnięcia 21 lat opuścili szeregi Aleph Zadik Aleph, wstępowali w szeregi łóż męskich i szybciej zostawali wybierani na urzędników⁵³.

Niestety, projekt nie zdołał wejść już w życie. Wydana w 1934 r. w USA broszura *Dealing in futures* musiała dotrzeć do Polski z oczywistym opóźnieniem co najmniej kilku miesięcy. Biorąc pod uwagę zamknięcie łóż dekretem prezydenta Mościckiego w listopadzie 1938 r., zwyczajnie zabrakło czasu na pracę organizacyjną. Nawet amerykańscy Żydzi rozwijali działalność Aleph Zadik Aleph dziesięć lat (od 1925 r.), zanim doczekali się tak znacznego rozwoju łóż. Niemniej jednak widać z wypowiedzi dra Bethauera, że polscy Żydzi zetknęli się z podobnymi problemami kulturowymi na polu wychowania młodzieży, co ich amerykańscy bracia. Sformułowanie „Dzisiaj pod wpływem zmienionych stosunków psychika młodzieży jest bardziej skomplikowana i rozwój jej nie odbywa się już w tak naturalny sposób jak poprzednio” należy chyba rozumieć w kontekście zagrożeń asymilacji, pokus nowoczesności, ale i, być może, dylematów związanych z syjonizmem. Stąd plany tworzenia organizacji dla młodzieży w Polsce.

Jaki więc był rytuał Aleph Zadik Aleph? Z pewnością inny niż rytuał inicjacyjny dla męskich łóż. Ten ostatni przesycony był mistyką, śpiewano w loży Psalm Dawidowy, inscenizowano wyjście Mojżesza z Egiptu, nawiązywano do duchowego znaczenia Wyjścia, formułowano krąg braterski, przywoływano mistyczne zaślubiny z przymierza Ozeasza. Szczególnie znaczenie w loży zajmowała Arka z Cherubinami symbolizującymi „dwoistość naszej natury, ciało piękne i silne i natchniona duszę szukającą Prawdy”. Sam wykład Menory nawiązywał w jakimś sensie do ezoteryki kabały. W rytuale Aleph Zadik Aleph większość takiej symboliki odrzucono. Można odnieść wrażenie, że rytuał, choć piękny i podniosły, starano się maksymalnie racjonalizować. Pojawiają się symbole takie jak lew pokolenia Judy, przywołujący znaczenie mocy i siły, w każdym aspekcie – i fizycznym, i duchowym, pojawia się gwiazda Dawida, symbol o wielu znaczeniach zwany też pieczęcią Salomona, w tym kontekście wyraźnie ograniczony do syjonistycznej wymowy, pojawia się religijny judaistyczny symbol Menory. Jednakże to nie wszystko. Trzeba zwrócić uwagę na elementy będące pozostałością po wolnomularskich korzeniach B'nai B'rith, które z łóż męskich przywędrowały do rytuału dla młodzieży. Po pierwsze, to kwestia kreacji przestrzeni. Łoża masońska jest Świątynią, taki status miała też loża B'nei B'rith. Łoża Aleph Zadik Aleph fragmentami swego wystroju nawiązuje do synagogi. Skojarzenie jest ewidentne, choć pamiętać należy, że żydowska synagoga to nie Świątynia. Kulturuje się symboliczne i praktyczne pojęcie braterstwa. Nie praktykuje się łańcucha braterskiego jak w lożach wolnomularskich, nie formułuje się braterskiego kręgu jak

⁵² Dr O. Bethauer, *Jakie zadania Związku uważa, za najpilniejsze*, „Wiadomości Związku Stowarzyszeń Humanitarnych B'nei B'rith w Rzeczypospolitej Polskiej w Krakowie” 1938, Nr 1, R III, s. 12, ANKr, ze spół StGKr (Starostwo Grodzkie Krakowskie) 636, k. 269.

⁵³ Co więcej, statystyki potwierdzały, że absolwenci Aleph Zadik Aleph świetnie radzili sobie w życiu publicznym, wcielając w życie ideę Zakonu, aby wychowywać „leaders of future American Jewry”, chlubiąc się dodatkowo faktem, że nie ma lepiej przygotowanej do tego celu organizacji; *Proceedings of the Thirteen General Convention of the Constitutional Grand Lodge B'nai B'rith*, op. cit., s. 294.

w łożach męskich, jednakże symbol łańcucha jest niezwykle nośny i silny. Siła jego została wykorzystana i w ikonografii dla Aleph Zadik Aleph, która ukazywała cnoty organizacji jako spoiwa łańcucha wyłaniającego się z Menory, źródła judaizmu. Wreszcie, składano przysięgę wierności. Wtajemniczony posługiwał się hasłami i znakami, takimi jak np. odpowiedni uścisk ręki.

Ideologicznie dźwięczą w rytuale nuty starej antropologii hebrajskiej, ujmującej holistycznie człowieka jako całość. Można dopatrzeć się również nawiązań do filozofii amerykańskiej. Najwyraźniejsze pozostają jednak wpływy judaizmu, po pierwsze tego reformowanego, będącego pokłosiem haskali. To stosunek do religii, jej charakteru i misji w świecie, podkreślenie uniwersalizmu judaizmu. To również wyraźne przesłanie o dbałość o tradycję, religijność i tożsamość. Racjonalne, praktyczne, programowe *credo* polegające na zachowaniu zdobyczy asymilacji, przy równoczesnym rozumieniu jej bardziej w kategoriach odpowiadających dzisiejszemu pojęciu integracji, partycypacji społecznej, ale nie wynarodowienia. Jako ostatni nurt ideowy wymienić należy z całą siłą syjonizm, który miał swoje znaczenie nie tylko polityczne i społeczne, ale również, jeśli nie przede wszystkim, w odpowiedzi na duchowe postanowienia judaizmu reformowanego.

Rytuał łoż męskich powstawał w połowie XIX stulecia. Rytuał łoż Aleph Zadik Aleph w latach 20. wieku XX. Różnice pomiędzy nimi wydają się nie mieć jedynie źródła w zróżnicowaniu adresatów, szczególnie ich wieku i edukacyjnej funkcji – ogromnie ważnej – organizacji. Rytuał dla łoż męskich, wywodzący się bezpośrednio z wolnomularskiego, nakierowany był na zarzucenie pewnych wyjątkowo chrześcijańskich elementów rytuału masonijskiego. Można było przypuszczać, że, będący w pewnej mierze reakcją na obosieczne ostrze asymilacji, Zakon B'nai B'rith obawiał się, iż Żyd stający się wolnomularzem, pogłębi tylko swą asymilację, nie społeczną i polityczną, ale najbardziej niebezpieczną i ostateczną – kulturową.

Rytuał dla Aleph Zadik Aleph wychodzi naprzeciw innym wyzwaniom, antysemityzmowi i syjonizmowi. Widać to wyraźnie w presji kładzonej na doskonalenie się i podwójny patriotyzm. Syjonistyczna misja jest oczywista. Ten znak czasów dotknął diasporę amerykańską, jak również europejską. Podobnie sytuacja wyglądała w Polsce. Dziś można jedynie zastanawiać się, czy łoże Aleph Zadik Aleph spełniłyby swoją rolę, gdyby braciom B'nai B'rith udało się zrealizować swoje zamierzenia organizacyjne względem żydowskiej młodzieży nad Wisłą.

Aleph Zadik Aleph organizacja młodzieżowa B'nai B'rith. Misja i rytuał Streszczenie

Zakon B'nai B'rith powstał w latach 40. XIX w. w Stanach Zjednoczonych jako secesja z amerykańskiego wolnomularstwa, przy czym nowo założona organizacja miała skupiać jedynie osoby pochodzenia żydowskiego. Zakon szybko rozprzestrzenił się w krajach europejskich. Na ziemiach polskich w latach 90. XIX wieku powstała łoża o nazwie „Solidarność”, która dała początek Zakonowi w II Rzeczypospolitej. Pod koniec lat 30. XX w. polskie łoże powzięły myśl o stworzeniu na wzór amerykański organizacji młodzieżowej Aleph Zadik Aleph, która miałaby pełnić rolę przygotowawczą do łoż. Warto wspomnieć,

że obydwie instytucje miały charakter inicjacyjny, rytualny i symboliczny. (Stąd zresztą nazwa Zakon.) Zachowane dokumenty programowe pozwalają prześledzić idee kształcenia młodzieży żydowskiej w Ameryce, szczególnie wobec pojawiających się wyzwań współczesności, takich jak asymilacja, syjonizm, zachowywanie tradycji, uczestnictwo w nowym społeczeństwie czy utrata tożsamości. Jako wyjątkowo ciekawy jawi się pomysł przeniesienia koncepcji wychowawczych i edukacyjnych na grunt polski i doświadczenia polskich Żydów w wychowaniu młodzieży.

Słowa kluczowe: B'nai B'rith, organizacje parawolnomularskie w Stanach Zjednoczonych, organizacje parawolnomularskie w Polsce, organizacja młodzieżowa Aleph Zadik Aleph, wychowanie młodzieży żydowskiej w Polsce, wychowanie młodzieży żydowskiej w Ameryce, organizacje inicjacyjne

Aleph Zadik Aleph – B'nai B'rith youth organisation.

Mission and ritual

Abstract

The B'nai B'rith Order was created in the US in the 1840s in the aftermath of a secession from American Freemasonry, but with one general restriction: it was available only for people with Jewish origins. Soon, it spread across several European countries. In the territory of former Poland, a "Solidarity" lodge was created, which gave birth to almost all the other lodges in the Second Polish Republic. At the end of the 1930s, the Polish lodges made a decision to create an youth organization Aleph Zadik Aleph, which was supposed to be based on American patterns and be a kind of preparation for candidates to regular lodges. Both B'nai B'rith and Aleph Zadik Aleph had a strictly initiatory, ritual and symbolic nature, which explains why it is called "the Order". The documents and sources that have been preserved let us follow the idea of educating the young generation in America, especially the people facing the challenges of contemporary times, such as assimilation, Zionism, upholding traditions, participation in the new society, losing identity. The concept of transmitting educational ideas onto the Polish ground seems to be interesting too.

Key words: B'nai B'rith, Co-masonry in United States, Co-masonry in Poland, Aleph Zadik Aleph youth organization, Jewish youth education in Poland, Jewish youth education in America, initiatory organisations

Алеф Задик Алеф – молодежная секция Бней-Брит.

Миссия и ритуал

Резюме

Орден Бней-Брит был основан в 40-е годы XIX века в Соединенных Штатах, как отделение американского масонства. Организация объединяла лица еврейской веры. Орден начал быстро открывать отделения в европейских странах. На польских землях в 90-е гг. XIX века была основана ложа под названием «Солидарность», которая дала начало Ордену во II Речи Посполитой. В конце 30-х гг. XX века польские ложи, беря пример с американских образцов, приняли решение о создании молодежной организации Алеф Задик Алеф. Цель новой организации заключалась в подготовке молодежи к вступлению в ложи. Следует отметить, что обе организации подготавливали обряды посвящения, имели характер ритуальный и символический

(отсюда, название – Орден). Сохранившиеся документы программного характера позволяют проследить появления идей касающихся образования еврейской молодежи в Америке, поиск путей решения проблем современности, таких как ассимиляция, сионизм, сохранение традиций, участие в жизни нового общества, потеря идентичности. Особый интерес представляют попытки переноса американских воспитательных и образовательных концепций на польскую почву и опыт воспитания молодежи польских евреев.

Ключевые слова: Бней-Брит, масонские организации в Соединенных Штатах, парамасонские организации в Польше, молодежная организация Алеф Задик Алеф, воспитание еврейской молодежи в Польше, воспитание еврейской молодежи в Америке, масонские организации посвящения

Recenzje

Reviews

Рецензии



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Adam Jabłoński, Marek
Jabłoński, *Mechanizmy
efektywnego zarządzania
bezpieczeństwem w transporcie
kolejowym*

[Wydawnictwo Ce DeWu, Warszawa 2018, ss. 402]

Recenzowana książka napisana jest przez profesorów – specjalistów, posiadających znaczący dorobek teoretyczny i praktyczny w zakresie zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym. Są oni autorami szeregu prac dotyczących ogólnie pojętych nauk o zarządzaniu, co powoduje, że zawarte w książce aspekty bezpieczeństwa są prezentowane w kontekście współczesnego podejścia zarządczego. Wartość publikacji podnosi fakt, że autorzy – jak wynika to z opisów zawartych na końcu książki – posiadają nie tylko teoretyczne, lecz także praktyczne doświadczenie związane z problematyką techniczną. Treści merytoryczne pracy zawarto w 11 rozdziałach. We wstępie zwrócono uwagę na trudności w zaprojektowaniu skutecznego i efektywnego systemu zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym. Przy recenzowaniu książki część spostrzeżeń odnosiłem do własnych propozycji, zawartych w monografii *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016¹.

¹ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.

Rozdział pierwszy dotyczy zakresu i metodyki analiz mechanizmów efektywnego zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym, z wykorzystaniem badań własnych, które objęły lata 2007–2017. Autorzy zwracają uwagę na znaczenie uwarunkowań makro i mikroekonomicznych oraz sektorowych. Pojęcie efektywności zostało sformułowane przez nich dosyć szeroko, „jako relacja nakład – efekt, umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian, miara zdolności organizacji do realizacji strategii i urzeczywistniania celów, narzędzie pomiaru skuteczności i sprawności działania” (s. 20). Prezentowany jest pogląd, który efektywność bezpieczeństwa w transporcie kolejowym – mając na uwadze kryterium bezpieczeństwa – wiąże ze zbiorem racjonalnych działań, powiązanych z mitygacją ryzyka niepożądanych zdarzeń wypadkowych, przy realizacji założonych celów biznesowych (s. 20–21). Efektywne zarządzanie bezpieczeństwem obejmuje zbiór zasad i podejście do podejmowania decyzji zarządczych, z wykorzystaniem narzędzi, metod i technik, w zakresie bezpieczeństwa transportu kolejowego (s. 21). Prezentowane poglądy są mocno osadzone w naukach o zarządzaniu. Chciałbym jednak zwrócić uwagę, że aspekt bezpieczeństwa dotyczy nie tylko kwestii zarządczych czy technicznych, lecz także społecznych. Na styku rozważań nauk o bezpieczeństwie i o zarządzaniu, pojęcie efektywności należy łączyć z odpowiedzialnością. W zakresie badań własnych, w ramach przyjętej metody badawczej, autorzy zaprezentowali propozycję sekwencji 10 działań, dotyczących mechanizmów efektywnego zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym. Szczegółowy obszar badań naukowych obejmował analizy firm, w tym m.in. wdrożone projekty kolejowe, mające wpływ na bezpieczeństwo w tym rodzaju transportu (załącznik 1). Wśród kryteriów jakie powinny spełniać przedsiębiorstwa kolejowe, dysponujące efektywnym systemem zarządzania bezpieczeństwem, autorzy wymieniają kwestie związane z: wymaganiami prawnymi, dobrowolnym przekraczaniem tych wymogów na rzecz zwiększania kultury bezpieczeństwa w oparciu o tworzenie mechanizmów zarządczych, odpowiedzialnością za tworzenie i rozwój systemów zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym oraz zarządzaniem ciągłością biznesu z uwzględnieniem kryteriów bezpieczeństwa. Jest to ważny fragment opracowania, mający wpływ na dalsze wywody i zawartość merytoryczną pracy (s. 28). Być może odrębnego potraktowania wymaga określenie sposobu pomiaru i doskonalenia efektywności systemu zarządzania bezpieczeństwem. Odnośnie przedsiębiorstw kolejowych przyjmowane jest założenie o uwzględnianiu zależności pomiędzy efektywnością ekonomiczną a zdolnością do kreowania rozwiązań technologicznych, uwzględniając przy tym kryterium bezpieczeństwa i bycia innowacyjnym oraz umieszczając kryterium bezpieczeństwa i systemy zarządzania bezpieczeństwem w budowie efektywnych modeli biznesu.

Systemowemu i procesowemu zarządzaniu w transporcie kolejowym poświęcony jest rozdział drugi. Zwrócono uwagę na znaczenie metod i technik zarządzania dla wspomagania procesów zapewnienia bezpieczeństwa i jakości w tym transporcie. Dokonano przeglądu pojęcia podejścia systemowego, także w odniesieniu do systemu kolejowego. Autorzy zwracają uwagę na rolę wzajemnej spójności i kompatybilności wewnętrznych systemów zarządzania przedsiębiorstw kolejowych, wchodzących w skład systemu kolejowego, mając na uwadze możliwości wystąpienia zagrożeń. Spójność tych systemów opiera się nie tylko na określonych standardach dotyczących zarządzania bezpieczeństwem, ryzykiem i jakością, lecz także na wsparciu ze strony

organizacyjnej kultury bezpieczeństwa. W aspekcie bezpieczeństwa zwraca się uwagę na konieczność zarządzania procesami (przewozowymi, eksploatacyjnymi, utrzymanowymi i organizacyjnymi) wszystkich uczestników ruchu kolejowego (s. 34). Autorzy wiążą pojęcie bezpieczeństwa technicznego z określeniem *safety*, zaś pojęcie *security* odnoszą do ochrony (zabezpieczenia). Pierwszy termin dotyczy wszystkich środków technicznych na rzecz bezpieczeństwa technicznego. Z kolei wszystkie środki techniczne, organizacyjne i proceduralne wspierające ochronę (zabezpieczenie), odnoszą się do pojęcia *security* (w tym m.in. zabezpieczenie przed terroryzmem czy klęskami żywiołowymi) (s. 35). Zdolność systemu technicznego do zachowania oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa zależy od jakości zarządzania przedsiębiorstwami kolejowymi. Potwierdzeniem przyjęcia przez przewoźnika kolejowego systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz jego zdolności do ciągłego spełniania standardów i przepisów bezpieczeństwa staje się certyfikat bezpieczeństwa obowiązujący w Unii Europejskiej (s. 36). Autorzy wychodzą z założenia, że „system kolejowy jest systemem technicznym” (s. 38) – sądzą, że można rozpatrywać możliwość potraktowania systemu kolejowego szerzej, jako systemu techniczno-społecznego, a nawet systemu techniczno-społeczno-ekonomicznego. Autorzy analizują zarówno definicje systemów, jak i podejścia systemowego. Sformułowano pogląd, że przedsiębiorstwo kolejowe jest systemem otwartym i stanowi organizację uczącą się (s. 40) oraz omówiono myślenie systemowe (s. 40–41). Odniesiono się m.in. do pojęcia łańcucha tworzenia wartości wg M. Portera. Jest to ujęcie klasyczne, nie uwzględniające aspektów społecznych na rzecz tworzenia tzw. wartości wspólnej (*share value*). Sądzą, że w dalszej kolejności można sięgnąć do tej rozszerzonej wersji.

Analizując aspekty zarządcze odnośnie bezpieczeństwa transportu kolejowego, podkreślono znaczenie podejścia systemowego. Ciekawym ujęciem bezpieczeństwa jest traktowanie go z różnych perspektyw, jako: cechy jakości usług, satysfakcji i lojalności klientów; kreowania marki; elementu realizacji celów ekologicznych; składnika bhp; innowacyjności wyrobów czy elementu cyklu życia pojazdu kolejowego (s. 49). W zakończeniu rozdziału zaprezentowano holistyczny model identyfikacji oceny i kontroli w aspekcie zagrożeń użytkowania systemu kolejowego (model klepsydry), oparty na normie 50126-2. Uwzględniono w nim powiązania pomiędzy oceną ryzyka, analizą zagrożeń w sensie prawnym i odpowiedzialnością interesariuszy systemu kolejowego.

Rozdział trzeci poświęcony jest problematyce zarządzania ryzykiem w transporcie kolejowym i odnosi się do ryzyka technicznego oraz zawodowego. Odwołano się w nim m.in. do modelowania procesów biznesowych oraz opisano warstwowy model systemu bezpieczeństwa obiektów technicznych. Poszczególne warstwy obronne stanowią kombinację środków redukcji ryzyka zagrożeń (s. 57–58). Autorzy podkreślają, że obszar ryzyka zawodowego jest słabo naświetlany w aspekcie bezpieczeństwa ruchu kolejowego. Sugeruje się, by ryzyko techniczne i zawodowe rozpatrywać wspólnie. Moim zdaniem jest to ważna konstatacja, łącząca aspekty techniczne z zarządczymi. Odniesiono się także do koncepcji zarządzania ryzykiem oraz podstaw teoretycznych katastrof kolejowych. W kontekście ryzyka wskazuje się na relacje między przyczynami, zagrożeniami i wypadkami. W odniesieniu do zagrożenia technicznego zwraca się uwagę, że należy przejść od zajmowania się ryzykiem inherentnym (zastanym) do szerszych, systemowych działań w zakresie zarządzania nim.

Wskazuje się na zasadność działań dotyczących przejęcia i zarządzania ryzykiem, jego wydzielenia na zewnątrz i ubezpieczenia się od niego. W tej fazie rozważań zidentyfikowano m.in. grupy ryzyka w transporcie kolejowym oraz przedstawiono mapę procesów systemu zarządzania bezpieczeństwem. Zaprezentowano modele zarządzania ryzykiem technicznym, z wykorzystaniem m.in. funkcjonalnej analizy oceny ryzyka i zarządzania nim. Wśród metod szczegółowych wskazano na możliwości wykorzystania metody FMEA do identyfikacji zagrożeń i analizy ryzyka technicznego. Podkreślam ten fakt, gdyż jest ona powszechnie znana i wykorzystywana w zarządzaniu jakością. Szczegółowość opisu możliwości wykorzystania metody FMEA ma znaczenie dla jej praktycznego zastosowania w działalności przewoźników kolejowych. Przykładowy arkusz FMEA zawiera opis zagrożeń (ryzyka) przewoźnika kolejowego w zakresie jego działalności, świadczonych usług, wykonawców i dostawców, począwszy od innych stron, ryzyka ogólnego i zmian, czynników naturalnych oraz zagrożeń zawodowych (s. 85–87). Podano także bardziej zaawansowane metody oceny ryzyka, m.in. *Risk Score Matrix*. Autorzy podkreślają, że budowa systemów zarządzania ryzykiem stała się jednym z priorytetów doskonalenia bezpieczeństwa przewozów. Wymagana jest integracja kluczowych komponentów (prawnych, organizacyjnych i technologicznych) systemu zarządzania nim, co pozwala na tworzenie akceptowalnej kultury organizacyjnej i technicznej przedsiębiorstw kolejowych. Podkreśla się rolę integracji (i jej zakres) w naukach o zarządzaniu. Dotyczy ona struktur, systemów i procesów, funkcji, prawa i norm oraz aspektów działania w ramach wybranych orientacji (s. 92). Wskazuje się na znaczenie zintegrowania procesu zarządzania ryzykiem z procesem zarządczym. Zaprezentowano zakres prawny budowy Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ryzykiem w przedsiębiorstwie kolejowym, w tym m.in. w zakresie certyfikacji bezpieczeństwa przewoźnika (przedsiębiorstwa) kolejowego i zarządcy infrastruktury kolejowej w krajach Unii Europejskiej. W części dotyczącej zakresu organizacyjnego budowy ZSZR w przedsiębiorstwie kolejowym zwrócono uwagę na konieczność wykorzystania nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania (s. 96). Szerzej jednak tematu nie rozwinęto. Sądzę, że ocena przydatności tych metod to interesujące pole badawcze. Autorzy zwracają przy tym uwagę, że ryzyko może być badane jako: niebezpieczeństwo, niepewność co do przyszłego wyniku, ale także prawdopodobieństwo. Zakres technologiczny budowy ZSZR w przedsiębiorstwie kolejowym kojarzony jest z tworzeniem innowacji. W warunkach transeuropejskiego systemu kolei konwencjonalnych podkreśla się znaczenie transoperacyjności jako zdolności do zapewnienia bezpiecznego i nieprzerwanego przejazdu pociągów przy wymaganym stopniu wydajności linii (s. 98). Omawiany jest także cykl życia systemu technicznego w transporcie kolejowym w aspekcie systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Osobny podrozdział *Kluczowe aspekty kultury bezpieczeństwa w transporcie kolejowym* poświęcono problematyce kultury bezpieczeństwa. Autorzy słusznie zwracają uwagę, że doskonalenie kultury bezpieczeństwa stanowi najważniejszy warunek efektywnego wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Zaprezentowano schemat (rys. 26) opisujący wypadek, jego bezpośrednie przyczyny oraz występujące czynniki przyczynowe, w tym organizacyjne, obejmujące zarządzanie bezpieczeństwem, uczenie się na doświadczeniach i kulturę bezpieczeństwa, która jest opisywana przez postawy i zachowania. Schemat oparto o pracę autorstwa S. French i T. Steel z 2017 roku. Odnosząc się do kryterium bezpieczeństwa podnoszona jest

kwestia sprawiedliwego traktowania pracowników w kontekście sprawności systemu bezpieczeństwa. Uczestnicy rynku kolejowego podpisują deklarację kultury bezpieczeństwa, którą można także wiązać z liczbą wypadków. Autorzy dokonują przeglądu jej podstaw teoretycznych, wskazując na trzy poziomy: społeczeństwa, przedsiębiorstwa i jednostki oraz na traktowanie kultury bezpieczeństwa w postaci triady: wiedzy, umiejętności oraz działania. Wskazują także na rolę kierownictwa w kontekście funkcjonowania kultury bezpieczeństwa organizacji. Zwracają uwagę na takie jej aspekty, jak: normy i zasady radzenia sobie z ryzykiem, postawy wobec bezpieczeństwa oraz refleksyjność związaną z bezpieczeństwem. Ciekawe spostrzeżenia dotyczą dojrzałości kultury bezpieczeństwa, od inicjowania działań do ciągłego doskonalenia (rys. 33). Zaprezentowano także kluczowe zasady kultury bezpieczeństwa transportu kolejowego, określone przez Urząd Transportu Kolejowego. Autorzy proponują procedurę zarządzania nią, uwzględniając różne poziomy zarządzania (rys. 34). Wskazują także na czternaście towarzyszących ogólnych reguł, w tym m.in. wzrost zaufania i odpowiedzialności oraz współpracę z interesariuszami. Prezentowana procedura (algorytm) ma w szczególności duże znaczenie praktyczne dla firm realizujących zadania w transporcie kolejowym. Chciałbym zwrócić uwagę, że przedstawione poglądy nie analizują szczegółowo faktu funkcjonowania firm kolejowych na rynkach UE (o zróżnicowanych kulturach), nie mówiąc o rynkach globalnych. Na kulturę bezpieczeństwa tych firm wpływać będą bowiem uwarunkowania kulturowe poszczególnych krajów bądź ich grup. W kolejnym podrozdziale odniesiono się do ryzyka zawodowego w transporcie kolejowym. Wskazano na obowiązki pracodawców na rzecz poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Autorzy zwracają uwagę, że ryzyko techniczne ma szerszy zasięg niż zawodowe i nie muszą się one pokrywać. W tabeli 16 zaproponowano własną kategoryzację metod ich oceny. Zaprezentowano także (podrozdział 3.6) zastosowanie dobrych praktyk w zarządzaniu ryzykiem i bezpieczeństwem, z wykorzystaniem benchmarkingu. Przedstawiono model budowy ZSZR w przedsiębiorstwie kolejowym, z wykorzystaniem podejścia procesowego. Wykorzystano do tego standard COSO z wyszczególnieniem kluczowych elementów zarządzania ryzykiem korporacyjnym i wskazano także na metody jego oceny. Omówiono działania związane z wdrażaniem systemu zarządzania nim w przedsiębiorstwie kolejowym. Omawiane fragmenty mają istotne znaczenie dla praktyki działania firm kolejowych. Wydaje się, że wnioskiem na przyszłość w zakresie badawczym będzie bardziej szczegółowa identyfikacja działań jako podstawa najlepszych praktyk, zweryfikowanych w praktyce tych firm. W zakresie ryzyka zawodowego zaproponowano (podrozdział 3.7) listę zaleceń strategicznych. W dalszej perspektywie badawczej interesującym było ich uwzględnienie w zestawie najlepszych praktyk i procesów.

Rolę czynnika ludzkiego wobec ryzyka omówiono w rozdziale czwartym. Jak piszą autorzy książki, celem jest „przedstawienie wybranych metod oceny czynnika ludzkiego w kontekście zarządzania bezpieczeństwem ruchu kolejowego” (s. 128). Rozpatrując te kwestie zwrócono uwagę na znaczenie podejścia systemowego w zarządzaniu bezpieczeństwem. W tabeli 20 zaprezentowano metody oceny wpływu czynnika ludzkiego na bezpieczeństwo systemów technicznych. Zwrócono uwagę na znaczenie ludzkich błędów (przyjmując 12 problemów) w kontekście bezpieczeństwa w ruchu kolejowym oraz wskazano na różne aspekty ich powstawania. Wśród charakterystyk metod i narzędzi analizy oraz oceny czynnika ludzkiego w transporcie

kolejowym wskazano: model HFCAS, model Shell, *eye tracking* oraz *pointing and calling*. Opisano błędy ludzkie w sterowaniu ruchem kolejowym (podrozdział 4.4) oraz odniesiono się do zarządzania ryzykiem ich wystąpienia w transporcie kolejowym (podrozdział 4.5). Kolejny podrozdział odnosi się do systemów sterowania ruchem klasy B w aspekcie czynnika ludzkiego. Analiza tych części książki wskazuje przede wszystkim na możliwość praktycznego wykorzystania dokonanych obserwacji na rzecz podniesienia bezpieczeństwa w ruchu kolejowym. Analizując błędy ludzkie zwrócono uwagę na rozróżnienie błędów od naruszeń. (podrozdział 4.7). Wskazano także na strategię kontrolowania błędów. Wydaje się, że interesującym polem badawczym może być próba włączenia bądź znalezienia powiązań tych szczegółowych poglądów i obserwacji z bardzo rozbudowanymi teoriami zarządzania zasobami ludzkimi, rozpatrywanymi w naukach o zarządzaniu.

Rozdział piąty dotyczy zarządzania zmianami w systemach kolejowych, w tym w aspekcie inwestycji i innowacji. Autorzy zwracają uwagę na wycenę i ocenę ryzyka w kontekście zmian. Prezentowane są kryteria oceny zmiany w odniesieniu do bezpieczeństwa w transporcie kolejowym. Omówiono szereg kwestii szczegółowych, dotyczących zmian w systemie kolejowym. Odniesiono się do kodeksów postępowania w branży kolejowej, rozpatrywanych z perspektywy dobrych praktyk. Przeanalizowano kwestie zarządzania ryzykiem, proces i metody jego oceny oraz wyceny, wraz z obowiązującymi standardami. Zaprezentowane w tabeli 25 narzędzia wykorzystywane w oszacowaniu ryzyka stanowią zbiór, który może być pomocny w praktycznej realizacji zarządzania nim w przedsiębiorstwie, w oparciu o określony standard ISO. Omówiono także przydatność podejścia *Risk Score Matrix*, a także metody ALARP. Ze względów praktycznych istotne znaczenie ma poziom przygotowywanych raportów z wyceny i oceny ryzyka. Ważne są spostrzeżenia autorów związane z oceną jakości wybranych raportów. Zwracają oni uwagę m.in. na błędy o charakterze metodycznym oraz na potrzebę dyskusji na temat jakości sporządzanych raportów dla poprawy bezpieczeństwa (s. 170). Omówione zastały niezależne jednostki inspekcyjne w polskim prawodawstwie (podrozdział 5.2), ich zadania w zarządzaniu ryzykiem w transporcie kolejowym (podrozdział 5.3) oraz kwestie dokumentacyjne (podrozdział 5.4). Ważnym elementem jest propozycja wykorzystania map procesów i wykaz procedur związanych z działaniami jednostki inspekcyjnej (rys. 41, tabela 26). Istotne znaczenie ma fakt, że prezentowane sugestie są przytaczane w oparciu o doświadczenia własne autorów z realizacji funkcjonowania jednostki inspekcyjnej. W szczególności podkreślić zatem należy ich przydatność praktyczną. W aspekcie teoretycznym dyskusję o jednostkach inspekcyjnych można ulokować w koncepcji interesariuszy Y. Fassina (patrz: *Kreowanie...*, s. 117). W polemice tej przydatne mogą być rekomendacje dla jednostek inspekcyjnych zawarte w tabeli 27, a także rozważania dotyczące procedur akredytacji określonych jednostek oceniających (podrozdział 5.5.1). W podrozdziale 5.5.2 odniesiono się do kwestii innowacji i ryzyka w transporcie kolejowym. Wydaje się, że tematem przyszłościowym powinno być rozważanie tych zagadnień także z punktu widzenia społecznego, a podstawą do dyskusji może być rozwój badań nad odpowiedzialną przedsiębiorczością i innowacyjnością (patrz: *Kreowanie...*, s. 157–164).

W odniesieniu do zarządzania utrzymaniem wagonów towarowych (rozdział 6) wykorzystano podejście procesowe. Wskazano, że stanowi ono ważny podsystem

zarządzania bezpieczeństwem. W szczególności ustosunkowano się do zarządzania konfiguracją w cyklu eksploatacji wagonu kolejowego. Opisano system zarządzania utrzymaniem wagonów, traktowany jako zbiór metod i technik zarządzania technologicznego. Autorzy podkreślają funkcje, które powinien spełnić podmiot odpowiedzialny za system zarządzania utrzymaniem taboru kolejowego, w tym funkcję zarządzania innymi funkcjami, związaną z działaniami koordynacyjnymi. Zwrócono uwagę na dotyczące tych kwestii normy ISO i PN-EN ISO. Ostatnim etapem procesów utrzymania wagonów towarowych jest realizacja systemu *Lean Management* w warsztacie naprawczym. Podniesiono kwestie utrzymania wagonów kolejowych w aspekcie cyklu życia systemu technicznego. Odnosząc się do nich nasuwa się skojarzenie z analizą cyklu życia produktu, w tym cyklu ekologicznego, często wykorzystywanego w naukach o zarządzaniu. Sądzę, że podjęcie tematyki związanej z ekologicznym cyklem życia wagonów może stanowić ciekawy obszar badawczy. Można go wiązać z tworzeniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw kolejowych. Szczegółowo omówiono poszczególne elementy systemu technicznego LCC, a także związane z tym różne dokumenty prawne Unii Europejskiej dotyczące eksploatacji wagonów kolejowych (również w aspekcie zarządzania ryzykiem). W kwestii utrzymania wagonów towarowych odniesiono się do dokumentów UE ws. zarządzania konfiguracją. Jest to szczegółowa wiedza o charakterze technicznym i organizacyjnym. Omówiono interfejsy, rozumiane jako punkty interakcji w cyklu życia systemu lub podsystemu; w tym przypadku chodzi o podsystem – wagony kolejowe. Odniesiono się do aspektu zarządzania ryzykiem w kontekście współpracy różnych podmiotów branży kolejowej. Interesujący fragment wywodów dotyczy propozycji doskonalenia procesu zarządzania utrzymaniem taboru kolejowego – nawiązuje on do tworzenia nowych modeli biznesu, dotychczas nie występujących, opartych na funkcjach realizowanych przez podmiot odpowiedzialny za utrzymanie (s. 220). W książce podano szereg zaleceń praktycznych w tym zakresie, natomiast model ten w dalszej perspektywie można szerzej opisać z punktu widzenia teorii zarządzania.

Zarządzaniu utrzymaniem infrastruktury kolejowej poświęcono rozdział siódmy, w którym pod dyskusję poddano właściwość traktowania tego procesu jako wspomagającego procesy główne. Opisano m.in. usługi świadczone w ramach minimalnego dostępu do infrastruktury kolejowej (rys. 51) oraz zaproponowano mapę procesów systemu zarządzania bezpieczeństwem Zarządcy Infrastruktury (rys. 52). Monitorowanie bezpieczeństwa włączono do tzw. procesów koordynujących SMS. Wśród nowych trendów zarządzania utrzymaniem infrastruktury kolejowej, w obrębie działań zarządcy infrastruktury, przewoźników kolejowych i jednostek odpowiedzialnych za utrzymanie wymogów kolejowych, wymieniono zapewnienie efektywności tych systemów. Proces utrzymania infrastruktury kolejowej powinien uwzględniać kwestie bezpieczeństwa i zagrożenia. Pierwsze, określane jest jako brak dopuszczalnego ryzyka szkody, a zagrożenie to stan, który może prowadzić do wypadku (s. 234). W szerokim zakresie odniesiono się do regulacji prawnych. Autorzy wskazują na potrzebę powiązania systemu zarządzania bezpieczeństwem z systemem zarządzania utrzymaniem. Szczegółowo poruszono kwestię zarządzania konfiguracją w procesie utrzymania infrastruktury kolejowej. Wykorzystano szereg dokumentów prawnych, z propozycją zestawu wybranych pytań (problemów) tego zarządzania (tabela 33). Zaproponowano nowe podejście w zakresie prewencyjnego utrzymania infrastruktury

kolejowej, w postaci określenia jego 10 elementów (tabela 34). Mają one głównie charakter zarządczy i prawny, ale odnoszą się także do określonych rozwiązań technicznych. Nowe podejście opiera się na łącznym wykorzystaniu efektywnych metod zarządzania zasobami, konfiguracją utrzymywanych zasobów oraz zgodnością w odniesieniu do standardów i przepisów. W kwestii szczegółowej, czyli planowania konserwacji, na rys. 53 zaprezentowano przebieg procesu zarządzania utrzymaniem. Jako innowacyjne rozwiązanie zarządzania utrzymaniem infrastruktury kolejowej oraz konfiguracją wymienia się systemy wykorzystywane w USA (*RailDOCS*). Autorzy rekomendują podjęcie szerszych prac (także naukowych) nad realizacją w Polsce tych systemów zarządzania (s. 246). Rekomendacje dotyczące doskonalenia procesów zarządzania utrzymaniem dla polskich przedsiębiorstw wychodzą z założenia, że systemy te powinny mieć charakter interdyscyplinarny, mając na względzie w szczególności zagadnienia bezpieczeństwa ruchu kolejowego i zapewnienia oczekiwanego poziomu gotowości eksploatacyjnej (s. 246). Prezentowane rozważania mają wartość w odniesieniu do praktyki, ale nawiązują także do współczesnych poglądów teoretycznych. Znajdują one także umocowanie w istniejących regulacjach prawnych.

W rozdziale ósmym, dotyczącym zarządzania bocznikami kolejowymi jako częściami infrastruktury kolejowej omówiono m.in. nowe dokumenty prawne UE, a także podobne kwestie zawarte w dokumentach krajowych. Dotyczą one bocznik kolejowych w kontekście możliwych wypadków. Biorąc pod uwagę kryterium bezpieczeństwa, wskazuje się na rolę aspektów organizacyjnych, eksploatacyjnych i technicznych w operacjonalizacji procesów zarządczych bocznicy kolejowej. Zaproponowane zostały konkretne czynności, wykonywane w ramach wymienionych aspektów. Poza realizacją opisanych procesów należy bocznice objąć certyfikatem bezpieczeństwa przewoźnika kolejowego, co wiąże się z realizacją określonych działań procesowych, zawartych w tabeli 38.

Rozdział dziewiąty dotyczy doskonalenia procesów zarządzania jakością usług przewoźników kolejowych, również w odniesieniu do bezpieczeństwa. Ukazano możliwość wykorzystania ogólnie znanych metod oceny jakości usług, np. w oparciu o ocenę występujących luk. W kontekście wymogów Unii Europejskiej omówiono m.in. stosowne rozporządzenie dotyczące pasażerskich przewozów kolejowych. Autorzy słusznie zwracają uwagę na konieczność monitorowania jakości w transporcie pasażerskim. Istotnym elementem rozdziału jest wskazanie relacji systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem w transporcie kolejowym. Rozdział ma charakter dosyć ogólny, z wyraźnym nastawieniem informacyjnym.

Rozdział dziesiąty podejmuje tematykę monitorowania i audytowania w systemach zarządzania bezpieczeństwem oraz utrzymaniem w transporcie kolejowym. Zwrócono uwagę, że najczęściej monitorowanie dotyczy skuteczności i efektywności systemu. Jako filary wysokiej efektywności wskazuje się na gotowość, zręczność, zdolność adaptacyjną i ukierunkowanie. Podano priorytety oraz cechy organizacji wysokiej efektywności. Systemy mogą podlegać monitorowaniu także w aspekcie bezpieczeństwa ruchu kolejowego i ryzyka. Omówiono problemy tego procesu, związane z systemami ruchu kolejowego odnośnie zarządzania bezpieczeństwem i utrzymaniem. Jako kluczowy aspekt monitorowania przyjęto koncepcję zarządzania wynikami (s. 285). Odniesiono się do ważności uczenia się organizacji w kontekście zarządzania wiedzą i informacją odnośnie monitorowania bezpieczeństwa. W zasadzie

problem ten jedynie zasygnalizowano, ale stanowić on może przedmiot szerszych badań i rozważań. Zaproponowano wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników dla monitorowania strategii bezpieczeństwa, z rozbudowaną częścią praktyczną. Wskazano na znaczenie kontroli procesów w systemach zarządzania bezpieczeństwem (s. 296). Zwrócono uwagę na znaczenie wymagań prawnych dla kontroli i audytów. W obszarze możliwości praktycznych zaproponowano m.in. rekomendacje dla audytorów systemów zarządzania bezpieczeństwem i utrzymania. Jest to cenny element książki, pozwalający na skorzystanie z doświadczeń autorów.

W rozdziale jedenastym zaprezentowano teorię zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym. Wskazano na sześć aktów prawnych państw członkowskich UE zawartych w tzw. Czwartym Pakiecie Kolejowym, w związku z utworzeniem jednolitego, europejskiego obszaru kolejowego. Proponowane zmiany odnoszą do kontekstu organizacyjnego, przywództwa, polityki w zakresie bezpieczeństwa oraz kwestii: funkcji, odpowiedzialności rozliczalności i uprawnień w ramach organizacji, a także konsultacji z pracownikami i innymi stronami (interesariuszami). Podkreślono znaczenie planowania, w szczególności dla ograniczania ryzyka, zmian oraz jasnego określenia celów związanych z bezpieczeństwem. Zasygnalizowano możliwości tkwiące w wykorzystaniu zasobów i kompetencji, świadomości, informowania i komunikowania, dokumentacji oraz integracji czynników ludzkich i organizacyjnych. Odniesiono się do działalności, oceny wyników i doskonalenia. Podniesiono kwestie zarządzania doświadczeniami na konkretnych przykładach (dane wynikające z alertów bezpieczeństwa) oraz wskazano na zalecenia odnośnie bezpieczeństwa. Przedstawiono zagadnienie dalszego doskonalenia systemów zarządzania nim w transporcie kolejowym w aspekcie cyberbezpieczeństwa oraz zaproponowano kluczowe rekomendacje strategiczne odnośnie rozwoju mechanizmów zarządzania bezpieczeństwem na tle istniejących systemów. Istotnym elementem rozważań jest prezentacja, wskazująca na powiązania teorii nauki o zarządzaniu bezpieczeństwem w transporcie kolejowym z teorią nauk o zarządzaniu (rys.74). Poruszone kwestie w ramach dyskusji, powinny uwzględniać jak sądzę rozważania wobec różnych teorii występujących w naukach o zarządzaniu. Istotna jest odpowiedź na pytanie, na ile zbiór proponowanych aksjomatów (tabela 47) mieści się w teoriach zarządzania. Sądzę, że pojęcie „aksjomat” należy, w ramach przyszłej dyskusji, szerzej opisać, zwracając uwagę na jego stabilność w czasie. W naukach o zarządzaniu formułowane są paradygmaty i mikroparadygmaty. Nawet w tym przypadku zakłada się, że mogą one zmieniać się w czasie, gdyż są uzależnione od miejsca ich realizacji, uwzględniając np. wpływy kulturowe. W przyszłych pracach teoretycznych można rozważyć pojęcie mechanizmu – zawartego w tytule książki – w kontekście znanych teorii w naukach o zarządzaniu, np. w szkole ewolucyjnej. Zwraca ona uwagę na znaczenie rutyn organizacyjnych (patrz: *Kreowanie...*, s. 94–95). Ciekawa jest odpowiedź na pytanie, jaki jest związek pomiędzy mechanizmami, rutyną i praktykami organizacyjnymi. Autorzy proponują model efektywnego zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym (ujęcie systemowe), wymieniając aspekty: podmiotowy, procesowy, projektowy i zarządczy (rys. 75). Wydaje się, że przedmiotem dyskusji może być kwestia wprowadzenia do tego modelu aspektu społecznego, skierowanego na tworzenie odpowiedzialnych przedsiębiorstw kolejowych. W zakończeniu autorzy zwracają uwagę, że nowa teoria zarządzania bezpieczeństwem

powinna wykorzystywać nie tylko dziedziny techniczne, lecz także, w szczególności, nauki o zarządzaniu (s. 341).

Praca zawiera bogatą bibliografię o zróżnicowanym charakterze zarówno polską, jak i anglojęzyczną. W załącznikach zawarto m.in. szereg danych, pozwalających na analizę istniejącego stanu dotyczącego problematyki bezpieczeństwa w transporcie kolejowym. Ich szczegółowość pozwala na wyciągnięcie szeregu wniosków praktycznych.

Chciałbym podkreślić, że w pracy:

- wykorzystano podejście systemowe i procesowe;
- występuje szereg własnych propozycji autorów, w tym tych, wynikających z ich doświadczeń zawodowych;
- wskazano na rozwiązania innowacyjne oraz zaproponowano odpowiednie rekomendacje;
- przedstawiono możliwość wykorzystania szeregu współczesnych i nowoczesnych metod zarządzania.

Warto także podkreślić znaczenie tego opracowania ze względu na rozwój kolejnictwa.

Poruszoną tematykę można rozwinąć o następujące kwestie²:

- poszerzenie problematyki efektywności o kwestie społeczne;
- szersze rozwinięcie tematyki bezpieczeństwa w ruchu kolejowym o kwestie wynikające z założeń funkcjonowania infrastruktury krytycznej;
- w rozważaniach teoretycznych w szerszym zakresie ująć dorobek teoretyczny dotyczący organizacji sprężystych;
- legitymizację działań przedsiębiorstw kolejowych wobec społeczeństwa, w tym interesariuszy.

Książka stanowi wartościową pozycję zarówno z punktu widzenia teoretycznego, jak i praktycznego, umiejętnie łącząc oba te zakresy. Jej cechą jest interdyscyplinarność – autorzy właściwie wyważyli sferę niezbędnego zakresu teoretycznego z zarządzania, bezpieczeństwa i nauk technicznych. Wartością pracy jest wskazanie możliwości wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu dla poprawy bezpieczeństwa w konkretnym obszarze działalności – w transporcie kolejowym. W dalszej perspektywie rozwijane mogą być kwestie wpływu kultury bezpieczeństwa na zachowania przedsiębiorstw kolejowych oraz zacieśnianie dorobku nauk o zarządzaniu i o bezpieczeństwie na rzecz bezpieczeństwa w newralgicznych obszarach gospodarki narodowej. Wartość pracy stanowi także analiza różnego typu dokumentów prawnych, w tym Dyrektyw Unii Europejskiej w zakresie prezentowanej tematyki.

² Zob.: A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 73–84, 101–105, 138–140, 152.



Robert Borkowski

dr hab., prof. nadzw., Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
prezes Polskiego Towarzystwa Bezpieczeństwa Narodowego

Safe Cities Index 2017. Security in a rapidly urbanising world. A report from The Economist Intelligence Unit

[Indeks bezpieczeństwa miast
2017. Bezpieczeństwo w gwałtownie
urbanizującym się świecie. Raport
Wywiadowni „The Economist”]

[The Economist, Londyn 2017, 44 s.]

Indeks bezpieczeństwa miast 2017 to raport opracowany przez wywiadownię „The Economist” (The Economist Intelligence Unit, EIU), zlecony i sponsorowany przez japońskie konsorcjum z branży informatycznej, NEC Corporation. Uwzględniono w nim 60 miast, oceniając je za pomocą 49 wskaźników, pogrupowanych w 4 kategorie: bezpieczeństwo cyfrowe, opieka medyczna, stan i bezpieczeństwo infrastruktury komunalnej oraz poziom bezpieczeństwa osobistego.

„The Economist” to brytyjski tygodnik o zasięgu globalnym, wydawany od 1843 roku w Londynie, skierowany do środowisk biznesu oraz polityki, którego nakład wynosi ok. miliona egzemplarzy tygodniowo. Od dwunastu lat redakcja ogłasza co roku Wskaźnik Demokracji (*Democracy Index*), będący oceną systemu rządów we wszystkich państwach świata. Wywiadownia „The Economist” z kolei zajmuje się badaniami rynkowymi i analizami ryzyka w biznesie i jest siostrzaną wobec tygodnika firmą

w obrębie holdingu The Economist Group. Utworzona w 1946 roku, świadczy usługi doradztwa dla korporacji, firm finansowych oraz sfer rządowych różnych państw.

Niniejszy raport został opracowany przez Chrisa Clague, Stefano Scurattiego, Ruth Chiah oraz Sarah Murray. Zespół badawczy tworzyło 14 ekspertów, w tym profesorowie Michael Nutter (Uniwersytet Columbia), Brian Nussbaum (Uniwersytet Stanu Nowy Jork w Albany), Ana Diez Roux (Szkoła Zdrowia Publicznego w Dornsife, Uniwersytet Drexel), Mitchell Moss (Uniwersytet Nowego Jorku), a także specjaliści: Dan Lewis, szef zespołu ds. Redukcji Ryzyka w Miastach ONZ-owskiego programu Habitat, Elizabeth Johnston, dyrektor Europejskiego Forum Bezpieczeństwa Miast oraz Dan Smith, dyrektor SIPRI. Jest to już drugi indeks miejskiego bezpieczeństwa – pierwszy opracowany został w 2015 roku. W porównaniu do poprzedniej edycji, w obecnej wzięto pod uwagę zagrożenie terroryzmem oraz rozruchami ulicznymi. W raporcie zaprezentowano dane liczbowe odnoszące się do: 13 europejskich miast (Amsterdam, Zurych, Frankfurt, Londyn, Paryż, Rzym, Mediolan, Ateny, Bruksela, Sztokholm, Madryt, Barcelona, Moskwa), 7 północnoamerykańskich, 25 azjatyckich (w tym 5 arabskich), 3 afrykańskich, 9 z Ameryki Łacińskiej oraz 3 z Australii i Nowej Zelandii. Ani Warszawa, ani żadne inne miasto Europy Środkowej nie występuje w rankingu, co unaocznia peryferyjne położenie i prowincjonalny charakter naszego regionu w globalizującym się świecie. W rankingu po raz drugi zwyciężyło Tokyo (89,80 pkt.), które znalazło się przed Singapurem (89,64 pkt.), Osaką (88,87 pkt.) oraz Toronto, Melbourne, Amsterdamem, Sydney, Sztokholmem, Hongkongiem, Zurychem, Frankfurtem, Madrytem, Barceloną, Seulem, San Francisco, Wellington, Brukselą, Los Angeles i Chicago. Pierwszą dwudziestkę zamyka Londyn.

Gęstość zaludnienia czyni miasta miejscami szczególnie wrażliwymi zarówno na skutki katastrof, jak i powolne zmiany klimatyczne. Współczesny świat przekształca się w globalopolis, czyli jedną planetę-miasto¹. Efektem procesów globalizacji stały się nowe napięcia w centrach cywilizacyjnych i na peryferiach świata. Zarówno w krajach Dalekiego, jak i Bliskiego Wschodu oraz w Ameryce Łacińskiej i Północnej rozrastają się „globalne miasta”². Według oszacowań historyków, na początku XIX wieku miasta zamieszkiwało ok. 3% ludzkości, wiek później blisko 10%, a według ONZ-owskich statystyk obecnie jest to 50%. W 2050 roku wskaźnik urbanizacji świata ma wynosić 80%. Na naszych oczach Ziemia przekształca się w sieć metropolii, będących węzłowymi centrami decyzji, władzy, finansów, innowacji oraz rozwoju nauki, techniki i kultury³. Jednocześnie postępuje proces „zaniku wsi”, narasta segregacja społeczno-przestrzenna i wzrost kontrastów pomiędzy obszarami wiejskimi a miastami – molochemi, w takich regionach jak Szanghaj, Dżakarta, Lagos, Meksyk, Kair czy Sao Paulo.

Wielkie metropolie rozpadają się na dwie oddzielne przestrzenie. Jedną z nich stanowią enklawy bogactwa i dobrobytu, a drugą getta biedoty i osiedla slumsów. Konflikty, uliczna przemoc, zorganizowana przestępczość i terroryzm oraz konieczność

¹ *Globalopolis. Kosmiczna wioska. Szanse i zagrożenia*, red. R. Borkowski, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2003, s. 22–23.

² Określenie „globalne miasta” (*global cities*) wprowadziła w 1991 r. Saskia Sassen; zob. eadem, *The Global City: New York, London, Tokio*, Princeton University Press, Princeton 2013.

³ W. Rudolf, *Wpływ globalizacji procesów gospodarczych na rozwój metropolii*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Kielcach” 2001, z. 3, s. 91–97.

ochrony i obrony przed tymi zagrożeniami stały się dominującym rysem współczesności. Dynamiczny rozwój miast, rodząc szereg wyzwań i zagrożeń, zaowocował przekształcaniem ich struktur przestrzennych, które zmierzają do zapewnienia bezpieczeństwa swoim mieszkańcom, co zostało określone mianem „przestrzeni bronionej” (*defensible space*)⁴. Współcześnie mówi się eufemistycznie o „urbanizacji uczulonej na bezpieczeństwo” lub wprost o „urbanizacji lęku” – wzrost zagrożenia globalnym terroryzmem powoduje, że coraz częściej zamiast pojęcia „bezpieczeństwo miast” (*urban safety, urban security*) używa się pojęcia *urban resilience*, które można przetłumaczyć jako „odporność miast” albo ich „elastyczność”⁵. Wprowadzenie tej kategorii pojęciowej jest w istocie konsekwencją pogodzenia się z sytuacją i uznania, że nie sposób zapewnić współcześnie bezpieczeństwa w metropoliach. Można co najwyżej lepiej lub gorzej reagować na katastrofy i kryzysy, a zatem minimalizować liczbę ofiar. Autorzy raportu „The Economist” postanowili użyć w tytule staroświeckiego wręcz pojęcia „bezpieczne miasta” (*safe cities*).

Odporność miasta (elastyczność, prężność, możliwość regeneracji) jest definiowana jako mierzalna zdolność każdego systemu miejskiego, wraz z jego mieszkańcami, do zachowania ciągłości wobec wszelkich wstrząsów, kryzysów i naprężeń, przy pozytywnym dostosowywaniu i przekształcaniu się w kierunku zrównoważonego rozwoju. Miasto traktowane jest więc jako sieciowy, samoadaptujący się do zmian system. Akademicka dyskusja na temat odporności miast skupiła się na trzech obszarach zagrożeń, tj. zmianach klimatu, klęskach żywiołowych i terroryzmie. Fundacja Rockefellera podjęła się realizacji programu *100 Resilient Cities* oraz stworzenia *City Resilience Index* (CRI), lecz inicjatywy te nie zyskały globalnego uznania ani upowszechnienia.

Raport „The Economist” składa się z wprowadzenia i czterech rozdziałów tematycznych, poświęconych kolejno cyberbezpieczeństwu (*digital security*), bezpieczeństwu zdrowia (*health security*), bezpieczeństwu infrastruktury komunalnej (*infrastructure security*) oraz bezpieczeństwu osobistemu (*personal security*), które w rodzimym nazewnictwie zapewne określone byłoby mianem bezpieczeństwa i porządku publicznego. Całości dopełnia zwięzłe podsumowanie oraz dwa załączniki – jeden zawiera dane liczbowe, a drugi przedstawia podstawowe informacje na temat metodologii przeprowadzonych badań, a właściwie wymienia wskaźniki, jakie złożyły się na ostateczny wynik plasujący badane miasto w rankingu. W kategorii cyberbezpieczeństwa rozpatrywano 8 wskaźników, m.in. częstotliwość wirusów komputerowych, świadomość społeczną cyberzagrożeń i działalność *cyber security teams*. W tej kategorii pierwsza dziesiątka miast wygląda następująco: Tokyo, Singapur, Chicago, Amsterdam, Hongkong, Toronto, Los Angeles, San Francisco, Nowy Jork i Dallas.

W zakresie bezpieczeństwa zdrowia pod uwagę wzięto 12 wskaźników, m.in. liczbę łóżek szpitalnych i lekarzy na 1 tys. mieszkańców, dostępność usług medycznych, oczekiwaną długość życia mieszkańców, śmiertelność noworodków, jakość wody oraz czystość powietrza. Pod tym względem za najlepsze miasta twórcy

⁴ Określenia tego użył jako pierwszy Oskar Newman; zob. idem, *Defensible Space. Crime Prevention Through Urban Design*, Macmillan, New York 1972.

⁵ Zob. np. J. Coaffee, P. Lee, *Urban Resilience. Planning for Risk, Crisis and Uncertainty*, Palgrave Macmillan, London–New York 2016.

raportu uznali: Osakę, Tokio, Frankfurt, Zurych, Seul, Sydney, Brukselę, Paryż, Melbourne i Sztokholm.

W kategorii bezpieczeństwa i jakości infrastruktury komunalnej liczyło się 10 wskaźników, m.in. jakość dróg, bezpieczeństwo pieszych, stopa zgonów ofiar katastrof, częstotliwość wypadków drogowych i odsetek mieszkających w slumsach. W tym zestawieniu na pierwszą dziesiątkę metropolii składają się: Singapur, Madryt, Barcelona, Sztokholm, Wellington, Amsterdam, Hongkong, Melbourne, Sydney i Zurych.

W analizie bezpieczeństwa osobistego wzięto pod uwagę aż 19 wskaźników, m.in. statystyki przestępczości pospolitej, dostęp do broni palnej, wskaźnik przestępczości zorganizowanej, wskaźnik korupcji, częstotliwość zamachów terrorystycznych oraz ich śmiertelność, poczucie bezpieczeństwa mieszkańców, bezpieczeństwo kobiet i prawdopodobieństwo zamieszek ulicznych. Warto podkreślić, że w całym raporcie do zagrożenia terroryzmem odnosiło się aż 5 wskaźników, z czego trzy z nich wystąpiły w kategorii bezpieczeństwa osobistego (odczuwany poziom zagrożenia terroryzmem, częstotliwość zamachów terrorystycznych oraz ich śmiertelność), jeden w kategorii bezpieczeństwa zdrowia (częstotliwość ataków z użyciem środków chemicznych, biologicznych lub radiologicznych) oraz bezpieczeństwa i infrastruktury komunalnej (częstotliwość ataków terrorystycznych zagrażających infrastrukturze miejskiej). Tym samym szacowanie ryzyka atakami terrorystycznymi okazało się jednym z najbardziej istotnych czynników w analizie poziomu bezpieczeństwa globalnych metropolii w drugiej dekadzie XXI wieku. Pod tym względem globalna dziesiątka wygląda następująco: Singapur, Wellington, Osaka, Tokio, Toronto, Taipei, Hongkong, Melbourne, Sztokholm oraz Amsterdam.

Rozpatrywane dane liczbowe pochodziły z rozmaitych statystyk, m.in. z Global Terrorism Database, WHO, Banku Światowego, Kaspersky Lab, ONZ-Habitat i Transparency International, jednak 27 wskaźników (nieco ponad połowa) zostało wyliczonych przez ekspertów The Economist Intelligence Unit. Lekturę tego raportu polecić można specjalistom z zakresu socjologii miasta, zarządzania, bezpieczeństwa miast, urbanistyki i geografii społecznej. Niewątpliwie może być ona pomocna w zrozumieniu procesów zachodzących współcześnie w wielkich metropoliach świata.



EkoMiasto#Środowisko

Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta

pod redakcją
Agnieszki Rzeńczy



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

*Ekomiasto # środowisko.
Zrównoważony, inteligentny
i partycypacyjny rozwój miasta,
pod redakcją Agnieszki Rzeńczy*

[Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016,
256 s.]

Recenzowana książka zawiera 11 rozdziałów, przy czym rozdział 6 nosi tytuł związany wprost z bezpieczeństwem ekologicznym, mianowicie *Bezpieczeństwo ekologiczne miasta*. Treść opracowania skłoniła mnie jednak do przeanalizowania wątków związanych z tym rodzajem bezpieczeństwa w całej pracy. Książka składa się z 256 stron, a autorzy pochodzą z Uniwersytetu Łódzkiego. Zarówno punkt widzenia, jak i zawarte na końcu recenzji propozycje i podstawy teoretyczne do dalszych badań, wynikają ze spojrzenia zawartego bezpośrednio lub pośrednio w treści monografii *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*¹. W recenzowanej książce, podobnie jak we wspomnianej publikacji, za punkt wyjścia przyjęto założenia rozwoju zrównoważonego.

Jako pierwszy swój tekst pt. *Kształcenie na rzecz zrównoważonego, inteligentnego i partycypacyjnego rozwoju miast* prezentują Aleksandra Nowakowska, Agnieszka Rzeńca i Zbigniew Przygodzki. Omawiają oni rolę miast i ich rozwój w kontekście ekologicznym oraz wskazują na problemy, jakie w nich występują. Autorzy podkreślają konieczność zarządzania miastami według założeń zrównoważonego rozwoju.

¹ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.

Kierują uwagę na rolę uczelni w kształceniu na rzecz tej tematyki i omawiają jego kierunek w podrozdziale *Ekonomia miasta zrównoważonego* (w kontekście kształcenia kadr dla innowacyjnej gospodarki). W zaprezentowanym modułowym profilu kształcenia nie występują zagadnienia związane z bezpieczeństwem ekologicznym miasta. Być może są one zawarte w module *Ekologia miasta*. Wśród publikacji wspierających proces dydaktyczny wymienia się: *EkoMiasto#Środowisko*, *EkoMiasto#Społeczeństwo*, *EkoMiasto#Gospodarka* oraz *EkoMiasto#Zarządzanie*. Chcę podkreślić, że w teoriach zarządzania publicznego coraz częściej korzysta się z doświadczeń przedsiębiorstw, a polem do badań staje się w coraz większym zakresie wykorzystywanie dorobku podmiotów gospodarczych w zakresie tworzenia zasad zarządzania ekologicznego w ujęciu procesowym (patrz: *Kreowanie...*, s. 136). Pragnę zwrócić uwagę, niezależnie od propozycji zawartych w pierwszym tekście, że w ramach problematyki zarządzania publicznego – także w aspekcie edukacyjnym – pojawia się tematyka zarządzania miastem. Obejmuje ona szeroki zakres zagadnień od tematyki zarządzania jego zasobami i analizy funkcji miast, poprzez zarządzanie ich finansami, zarządzanie strategiczne i operacyjne, gospodarkę miejską, planowanie przestrzenne i rewitalizację miast, aż do problematyki ich przedsiębiorczości i innowacyjności. Poruszane są także problemy zarządzania bezpieczeństwem publicznym i sytuacji kryzysowych w miastach.

Kolejny tekst, którego autorami są Agnieszka Rzeńca i Piotr Rzeńca, odnosi się do miasta jako systemu ekologicznego. Omówiono w nim przyrodnicze uwarunkowania lokalizacji miast w ujęciu historycznym, a także pełnione przez nie funkcje, m.in. militarne. Odniesiono się do czynników kształtujących ekosystem miasta, opisano jego kapitał przyrodniczy, a także jakość środowiska w kontekście jakości życia.

W tekście Agnieszki Rzeńcy *Zrównoważony rozwój miast*, odniesiono się do rozwoju zrównoważonego i jego wymiarów, w którym jako podmiot analizuje się miasto, rozpatrywane jako system ekologiczno-społeczno-gospodarczy. Autorka przytacza postulaty na rzecz ich zrównoważonego rozwoju w oparciu o wybrane dokumenty europejskie; wśród wytycznych pojawia się także bezpieczeństwo. Dokument Unii Europejskiej związany z rozwojem przestrzennym (Europejska Perspektywa Rozwoju Przestrzennego), w którym zostało zintegrowane planowanie rozwoju miast, uwzględnia kontekst klimatyczny, struktur ekologicznych i – co ważne z punktu widzenia tematyki niniejszego numeru czasopisma – zasobów kulturowych. Mowa jest o wizji miasta spójnego społecznie, ekonomicznie i ekologicznie. Rozważane jest pojęcie spójności ekologicznej, dotyczącej m.in. gospodarki zasobami naturalnymi, mając na uwadze równoważenie korzyści eksploatacji zasobów ze stopniem ich zużycia. Cele zrównoważonego rozwoju miast, uwzględniając wymiary: ekonomiczny, społeczny, instytucjonalny oraz przyrodniczy (w tym przestrzenny), rozpatrywane są w następujących aspektach: zasobooszczędnego gospodarowania, gospodarki niskoemisyjnej, adaptacji do zmian klimatu, jakości życia i bezpieczeństwa ekologicznego. W wymiarze społecznym podnoszony jest m.in. kontekst ochrony zdrowia oraz dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego. Koncepcje miasta zrównoważonego przyjmują postać miasta zwartej (*compact city*), zielonego (*green city*) czy inteligentnego (*smart city*), opartej na integracji 6 głównych obszarów, tj. gospodarki, transportu i komunikacji, jakości życia, środowiska, zasobów ludzkich oraz zarządzania wykorzystującego nowoczesne narzędzia oraz techniki informatyczne. Omawiane są typy łańdów

przestrzennych: urbanistyczno-architektoniczny, funkcjonalny, estetyczny, ekologiczny oraz psychospołeczny, obejmujący m.in. kwestie „bezpieczne–niebezpieczne”. W tym interesującym opracowaniu zwraca się uwagę, że miasta są ekosystemami dynamicznymi. Między innymi z tego powodu sądzę, że tematyka ta powinna być poszerzana o zachowania systemów w sytuacjach ekstremalnych zagrożeń.

Kolejny tekst, autorstwa Jakuba Kronenberga, nosi tytuł *Usługi ekosystemów – nowe spojrzenie na wartość środowiska przyrodniczego*. Odnoszą się one do korzyści uzyskiwanych przez ludzi ze środowiska. Podstawowe usługi ekosystemów mogą mieć charakter zaopatrujący, regulacyjny lub kulturowy i wpływają na jakość życia, w tym na bezpieczeństwo. Usługi, do których dostępność w skali globalnej została już ograniczona, to: dostarczanie czystej wody i ryb, oczyszczanie powietrza, regulowanie klimatu, a także zapobieganie katastrofom naturalnym. W tym ostatnim przypadku mamy więc do czynienia z aspektem bezpieczeństwa ekologicznego (patrz: *Kreowanie...*, s. 136–137). Maksymalizacja jednych usług (np. rolnicza produkcja żywności) pociąga za sobą ograniczenie dostarczania innych. Według kolejnego podziału wydziela się usługi regulacyjne i podstawowe oraz kulturowe ekosystemów. W opracowaniu omówiono możliwości wyceny wartości środowiska naturalnego. Podano m.in. przykład oszacowania szkód spowodowanych przez huragan Katrina w USA, w kontekście wartości usług terenów podmokłych, co ma związek z degradacją lasów i rozlewisk. Zwraca się uwagę na tworzenie sztucznych ekosystemów, w których ludzie mogliby przeżyć, np. na wypadek wojny nuklearnej – przykład stanowi budowa szklarni na pustyni w USA. Wartość tego tekstu wynika nie tylko z prezentacji określonego problemu i przykładów praktycznych, ale także z dyskusji odnośnie przedstawionych zagadnień.

Kolejne opracowanie, którego autorką jest Agnieszka Rzeńca, nosi tytuł *Polityka ekologiczna miasta*. Jej podstawę stanowią założenia rozwoju zrównoważonego. Wskazuje się na cele polityki ekologicznej, w nawiązaniu do kapitału przyrodniczego, ekonomicznego oraz społecznego. Ten ostatni zakres dotyczy bezpieczeństwa ekologicznego. Podkreśla się podmioty i interesariuszy polityki ekologicznej miasta, jako tych drugich wskazując wszystkich użytkowników polityki ekologicznej miasta. Za podmioty kluczowe uznaje się władze lokalne, organizacje pozarządowe, grupy nieformalne, ale także instytucje o zasięgu ponadlokalnym (np. Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska). Wydaje się, że opisując interesariuszy nie do końca wykorzystano znaczący dorobek teoretyczny w tym zakresie. Omawiane są instytucje administracji publicznej (rządowej i samorządowej), funkcjonujące w systemie ochrony środowiska w Polsce oraz powiązane z nimi organy i instytucje. Wskazuje się na znaczenie podmiotów gospodarczych działających na rzecz zrównoważonego rozwoju. W opracowaniu podano obszary polityki ekologicznej miasta z punktu widzenia prawnego, w świetle potrzeb użytkowników środowiska. Przywołano dane dotyczące m.in. problematyki zużycia wody i generowania odpadów w wybranych miastach w Polsce, występujących opóźnień w aglomeracjach, a także inicjatywy o charakterze ekoinnowacji. Podkreślono, że rozwój „zielonej gospodarki” sprzyja rozwojowi „zielonych” miejsc pracy. Odniesiono się również do innych kwestii, takich jak edukacja ekologiczna czy partnerstwo miast na rzecz zrównoważonego rozwoju. Zaprezentowano instrumenty polityki ekologicznej miast, ale także system i źródła finansowania tej polityki. Opracowanie ma charakter ogólny, wielowątkowy, o dużych walorach

informacyjnych. Z powodzeniem mogłoby być podstawą do innych, pogłębionych teoretycznie opracowań.

Kolejny tekst autorstwa Beaty Wieteski-Rosiak, nosi tytuł *Bezpieczeństwo ekologiczne miasta*. Autorka omawia w nim usytuowanie bezpieczeństwa ekologicznego w systemie bezpieczeństwa publicznego. Zwraca uwagę, że bezpieczeństwo publiczne wiąże się z utrzymaniem i zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa na rzecz jednostki czy grupy społecznej w kontekście różnych zagrożeń, np. powodzi czy pożarów. Jego celem jest ochrona społeczeństwa i jednostki oraz ich mienia przed niebezpieczeństwami. Bezpieczeństwo publiczne stanowi system urządzeń publiczno-prawnych, ale także stosunków społecznych, który jest regulowany przez prawo i inne normy społeczne. Niebezpieczeństwa wynikają głównie z gwałtownych czynów ludzi oraz sił przyrody. Na system bezpieczeństwa publicznego składają się:

- 1) podmioty bezpieczeństwa odpowiedzialne za ochronę i prewencję; pomiędzy podmiotami formalnymi i nieformalnymi tworzy się sieć współpracy;
- 2) przedmioty bezpieczeństwa, tj. rzeczy, zdarzenia i procesy;
- 3) cele bezpieczeństwa oraz;
- 4) treści bezpieczeństwa dotyczące działań i form osiągania jego celów, warunki ich realizacji, uwzględniając zasady tworzenia sieci podmiotów i przedmiotów bezpieczeństwa, procedur i wzorów współpracy.

Zagrożenia środowiskowe w miastach odnoszą się do:

- 1) zagrożeń meteorologicznych i hydrologicznych;
- 2) geologicznych (w tym trzęsień ziemi, erupcji wulkanów, tsunami);
- 3) zagrożeń pożarowych i budowlanych;
- 4) różnych rodzajów transportu.

W miastach mogą wystąpić zagrożenia naturalne, jako skutek działania sił przyrody, zagrożenia spowodowane przez człowieka oraz zagrożenia środowiskowe w formie klęsk żywiołowych (katastrof naturalnych, awarii technicznych). Sprzężenia i zależności między nimi mogą mieć charakter synergiczny, któremu sprzyjać może zagospodarowanie przestrzenne miast. W opracowaniu zaprezentowano także przykłady i skutki zagrożeń środowiskowych oraz określono m.in. praktyczne możliwości obniżenia ryzyka, np. powodziowego w miastach, i warianty realizacji strategii ograniczania skutków powodzi. Zanalizowano poważne awarie przemysłowe w miastach, zagrożenia i awarie budowlane oraz zakłócenia w dostawach energii elektrycznej. Dodatkowo podane zostały ich przykłady i skutki. Koncentracja różnego typu podmiotów w mieście, reprezentujących przemysł, transport czy energetykę, powoduje zagrożenia środowiskowe w postaci zanieczyszczenia powietrza (w tym emisji gazów cieplarnianych), ale także degradacji gleb, zanieczyszczenia wód oraz ryzyko związane ze składowaniem odpadów. Zwraca się uwagę na płynące stąd zagrożenia zdrowotne ludności i zagrożenia dla flory i fauny. Omówione zostały skutki zagrożeń środowiskowych w miastach: straty i szkody o charakterze materialnym i niematerialnym oraz szkody bezpośrednie lub pośrednie. W ramach polityki bezpieczeństwa ekologicznego miasta wskazuje się na znaczenie konkretnych instytucji na rzecz tego bezpieczeństwa. Wpływa na nie administracja rządowa, samorządowa oraz instytucje, organizacje i społeczeństwo. Chciałbym zwrócić uwagę, że pojęcie instytucji jest rozumiane w ujęciu wąskim (np. straż pożarna, inspektorat ochrony środowiska, instytucja, policja, straż miejska, itd.). Nie jest więc wykorzystywane ujęcie zawarte głównie

w teorii neoinstytucjonalnej, rozszerzające pojęcie podstawowe m.in. na normy, zwyczaje, zachowania społeczne i naśladowcze, z wykorzystaniem teorii interesariuszy (patrz: *Kreowanie...*, s. 74–75 i 117–118).

Wydaje się, że problemem bardzo istotnym jest funkcjonowanie tych podmiotów w systemie w sytuacji zagrożenia. Jednak efekt tych działań stanowi pochodną o charakterze z jednej strony prewencyjnym, a z drugiej jest wynikiem budowy sieci powiązań w oparciu nie tylko o formalne przepisy, lecz także współdziałanie, którego fundamentem jest zaufanie. Można zatem mówić o kulturze współdziałania, w tym na rzecz bezpieczeństwa. Na zakończenie rozdziału omówione zostały zagadnienia zarządzania kryzysowego – i jego wieloszczeblowego systemu – w Polsce oraz technologie wykorzystywane w zarządzaniu bezpieczeństwem ekologicznym miasta (np. systemy informacji geograficznej, monitoring zagrożeń, technologie informacyjno-komunikacyjne, inteligentne systemy transportowe), a także formy współpracy na rzecz bezpieczeństwa (np. klastry).

Tekst Małgorzaty Burchard-Dziubińskiej, *Adaptacja terenów zurbanizowanych do zmian klimatu*, omawia zagadnienia wrażliwości, podatności i adaptacyjności różnych regionów (systemów), ze zlokalizowanymi na ich terenie miastami, na zmiany warunków klimatycznych. Niższą podatnością na zmiany klimatu i wyższą adaptacyjnością wykazują się regiony wysoko rozwinięte. Wskazywane są następujące zagrożenia klimatyczne dla miast na terenach najbardziej zurbanizowanych: niedobór wody i susze; powódzie, fale gorąca; brak dostaw wody, żywności i energii z zewnątrz, choroby i epidemie. Omówione zostały dokumenty międzynarodowe na rzecz ochrony klimatu, w tym Unii Europejskiej i Polski. Określono także instrumenty wdrażania polityki adaptacji do zmian klimatu w miastach: planistyczne, organizacyjne i finansowe, z podkreśleniem znaczenia badań naukowych oraz podano praktyczne przykłady rozwiązań.

Autorem kolejnego tekstu pt. *Gospodarka niskoemisyjna w mieście* również jest Małgorzata Burchard-Dziubińska. Omówiono w nim aspekty zrównoważonego rozwoju z podkreśleniem kwestii zdrowotnych. Gospodarka niskoemisyjna, zawarta w polityce spójności, nastawiona jest na eliminację gazów cieplarnianych – opisano regulacje prawne i politykę Unii Europejskiej w tym zakresie. Na terenach miejskich przedmiotem zainteresowania są: zaopatrzenie w energię, budownictwo i transport, a także odnawialne źródła energii. Odniesiono się m.in. do pojęcia tzw. śladu węglowego i współczynnika globalnego ocieplenia oraz cyklu życia produktu (LCA). Szczegółowo omówiono możliwości realizacji gospodarki niskoemisyjnej w miastach. Działania te sprzyjają poprawie bezpieczeństwa ekologicznego w miastach, choć takie ujęcie nie jest w recenzowanym opracowaniu omawiane. Podnoszone przez autorkę w dwóch ostatnich podrozdziałach wątki tematyczne dotyczą kwestii szczegółowych objętych szeroko dyskutowaną koncepcją *sustainability*, w tym przypadku w odniesieniu do miast (patrz: *Kreowanie...*, s. 58–77).

Opracowanie Marcina Feltyńskiego nosi tytuł *Technologie i narzędzia informacyjne w zarządzaniu środowiskiem*. Wskazano w nim rolę informacji oraz podano zawartość informacji o środowisku według przepisów Unii Europejskiej, która obejmuje m.in. dane dotyczące zdrowia ludzi i bezpieczeństwa. W Dyrektywie INSPIRE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z 14 marca 2007 roku, wśród tematyki danych znalazły się m.in. zdrowie i bezpieczeństwo ludzi i strefy zagrożenia naturalnego.

Omówiono krajowe i międzynarodowe bazy danych dotyczących stanu i jakości środowiska, które mogą być wykorzystywane na rzecz miast oraz ich użyteczność. Interesujący jest komentarz, pozwalający na użycie tych danych dla konkretnych potrzeb. Można sądzić, że bazy te mogą być wykorzystywane do podejmowania decyzji w celu poprawy stanu bezpieczeństwa ekologicznego. W opracowaniu wskazano na narzędzia komercyjne do pracy z danymi przestrzennymi oraz o charakterze *open source*. Ukazano rolę systemów informatycznych w zarządzaniu środowiskiem (systemy informacji przestrzennej, geoportale, banki danych). W tytule opracowania użyto sformułowania „w zarządzaniu środowiskiem”, jednak w tekście nie rozwinięto tego pojęcia, jego celów, zakresu czy funkcji, a tym samym nie wskazano wyraźnie powiązań między zarządzaniem i technologią a narzędziami informatycznymi.

Elżbieta Antczak w swoim opracowaniu *Ocena i prognozowanie zmian środowiskowych* wskazuje na rolę badań statystycznych dla charakterystyki zjawisk środowiskowych miast. Omówione zostały różne kwestie szczegółowe, a ostatni fragment opracowania poświęcono ekoprognozom.

Anglojęzyczny tekst, autorstwa Jakuba Kronenberga, nosi tytuł *Nature-based solutions*. Autor omawia podstawy koncepcji zawartej w tytule, która opiera się na wykorzystywaniu rozwiązań obserwowanych w naturze. Przykłady dotyczą metod architektonicznych, ale także ekologii przemysłu (obiegów zamkniętych), która ujmuje przepływy materiałów i energii między systemem przemysłu (aspekt ekonomiczny) a naturą, a więc tzw. metabolizm przemysłowy. Ma to związek z naciskiem na zachowania naśladowcze (*mimicking*) w ekosystemach, czego przykładami mogą być sprężystość (*resilience*), efektywność (*efficiency*), zróżnicowanie (*diversity*), powiązania oraz kooperacja. W tym ostatnim przypadku obserwuje się wzrost współpracy między różnymi aktorami w systemie społeczno-ekonomicznym, co wpływa na wzrost sprężystości (*resilience*) systemów. Podstawowe założenia ekologii przemysłu rozpatrywane są w kontekście koewolucji (*coevolution*). Ekologię przemysłu można odnosić do funkcjonowania miast, np. w kontekście tworzenia przez firmy parków eko-przemysłowych. Metabolizm miast wiąże się z przepływem materiałów i energii pomiędzy miastem i otaczającym środowiskiem. Wskazuje się także na rozwój inżynierii ekologicznej (*ecological engineering*), łączącej w ramach projektowania zrównoważonych (*sustainable*) ekosystemów aspekty środowiska naturalnego i społeczeństwa (*human society*), z nastawieniem na korzyści dla obu stron. Przejawem tego są inżynierskie projekty, przywracające (odtwarzające) systemy, które uległy degradacji, w tym np. związane z regulacjami rzek po powodziach, aktualnie przywracane do stanów wyjściowych (naturalnych). Przywracanie ekosystemów w miastach może dotyczyć odtwarzania terenów zalesionych, rzek czy jezior. Działania o charakterze *nature-based solutions* mają pozytywny wpływ na jakość życia. Chociaż w tekście nie jest poruszony wprost wątek bezpieczeństwa ekologicznego, to występują w nim treści, które mogą być przydatne w jego analizie. Kwestie sprężystości są rozpatrywane w kontekście bezpieczeństwa, m.in. ekologicznego, i występujących zagrożeń (patrz: *Kreowanie...*, s. 101–105, 140). Sprężystość, także w odniesieniu do miast, stanowi ciekawy kierunek badawczy o dosyć mocnych podstawach teoretycznych opartych na teorii systemów.

Prezentowana książka zawiera określoną zawartość teoretyczną oraz praktyczną, w tym studia przypadków i przykłady rozwiązań (projektów). W kwestach ogólnych

chciałbym zwrócić uwagę, że być może do tej pory zbyt mało miejsca poświęca się sprawom związanym z tzw. kryzysami pozaekonomicznymi, w tym przypadku miast. Może to stanowić przedmiot dalszych badań. Interesujące może być przenoszenie doświadczeń biznesu w tym zakresie na funkcjonowanie miast. Aspekt bezpieczeństwa ekologicznego w tym przypadku może się wiązać ze skutkami katastrof naturalnych, wywołanych przez człowieka działaniami militarnymi czy terrorystycznymi. W problematyce ekomiast, jak sądzę, w większym zakresie można wziąć pod uwagę fakt wpływu podmiotów gospodarczych na rozwój miast. Powinna występować bowiem koordynacja działań strategicznych na rzecz wspólnego rozwoju tych podmiotów i miast. Sprzyjać temu może współdziałanie proekologiczne różnych podmiotów gospodarczych (problematyka tzw. ekologii przemysłu), z wyraźnym udziałem przedstawicieli miast jako inicjatorów tego typu działań. Więcej uwagi, także w ujęciu teoretycznym, z wykorzystaniem np. współczesnych teorii interesariuszy, można poświęcić proekologicznym organizacjom non-profit, oddziaływującym na kierunki rozwoju miast, a także wpływającym na legitymizację proekologicznych, strategicznych zachowań podmiotów gospodarczych, działających w sieciach powiązań. Wykorzystać można dorobek związany z koncepcjami kapitału intelektualnego i społecznego, w tym przypadku miast (patrz: *Kreowanie...*, s. 73–84 i 244–249).

W momencie wystąpienia zagrożeń, miasto jako system może być rozpatrywane pod względem zdolności do sprężystego zachowania. Prace na rzecz bezpieczeństwa ekologicznego powinny uwzględniać dorobek teoretyczny i praktyczny, związany z działaniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego i koncepcji ekomiast. Dotyczy to nie tylko edukacji i budowy świadomości obywatelskiej, ale także wykorzystywania doświadczeń i umiejętności korzystania z dostępnych danych, zawartych np. w systemach informacji. Omawiana książka stanowi istotny głos w dyskusji na temat zrównoważonego rozwoju miast, a także ich bezpieczeństwa.

Komunikaty, sprawozdania

Bulletins, Reports

Сообщения, отчеты



Mirosław Kwieciński

prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Wywiad i kontrwywiad w teorii i praktyce biznesu”

W dniu 24 maja 2018 roku w siedzibie Wszechnicy Polskiej Szkole Wyższej w Warszawie (Pałac Kultury i Nauki) miały miejsce obrady II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Wywiad i kontrwywiad w teorii i praktyce biznesu”, zorganizowanej z inicjatywy Katedry Nauk o Bezpieczeństwie Wszechnicy Polskiej Szkoły Wyższej w Warszawie oraz Zarządu Fundacji Instytut Wywiadu Gospodarczego z Krakowa. Spotkanie było kontynuacją dyskusji pod tym samym tytułem, która odbyła się podczas I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej w dniu 25 maja 2017 roku w Warszawie.

Celem głównym obrad była konfrontacja wyników badań prowadzonych przez przedstawicieli różnych dyscyplin nauk społecznych, a zwłaszcza nauk o bezpieczeństwie i nauk o zarządzaniu oraz interdyscyplinarna debata nad problemami wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego, w kontekście aktualnych i prognozowanych zmian w międzynarodowym i krajowym środowisku bezpieczeństwa biznesu.

Konferencja spotkała się z dużym zainteresowaniem, co dowodzi, że poruszana problematyka jest w istocie niezwykle ważna i aktualna nie tylko dla reprezentowanego na konferencji świata nauki, biznesu i stowarzyszeń branżowych, lecz także dla urzędników, funkcjonariuszy i pracowników administracji rządowej, służb i straży oraz młodzieży studenckiej.

Wśród gości i uczestników konferencji znaleźli się uczeni z krajowych ośrodków akademickich, zajmujący się problematyką z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, a także – co cieszy szczególnie – liczni praktycy oraz pracownicy instytucji finansowych i przedsiębiorstw. Łącznie w konferencji udział wzięło ponad 50 osób.

Inauguracji konferencji wraz z powitaniem uczestników dokonał dr Czesław Pietras, Prorektor ds. Studiów Wszechnicy Polskiej Szkoły Wyższej w Warszawie, który obok wskazania celów konferencji podkreślił niewątpliwą wartość spotkania, łączącego rozważania teoretyczne z praktyką.

Obrazy konferencji zostały podzielone na dwie sesje plenarne oraz panel dyskusyjny. Przebieg pierwszej z nich, pt. „Teoretyczno-badawcze wyzwania oraz uwarunkowania działalności wywiadowczej w polskim biznesie i edukacji”, moderował prof. dr hab. Wojciech Michalak.

Pierwsze wystąpienie należało do prof. nadzw. dr hab. Jerzego W. Wójcika (Wszechnica Polska Szkoła Wyższa w Warszawie), który w referacie *Z problematyki bezpieczeństwa informacji* scharakteryzował prawne regulacje dotyczące ochrony informacji, wskazując na istnienie 200 tajemnic. Kolejny występujący, mgr Krystian Kula, w referacie *Iluzja pełnej informacji – przestrzeń do skutecznego działania wywiadu i kontrwywiadu w świecie FINTECHU*, zajął się analizą zagrożeń wynikających z realizacji transakcji w krypto walutach. Z kolei w niezwykle interesującym wystąpieniu gen. bryg. rez. Pawła Pruszyńskiego i mgr Anny Nastuły pt. *Wykorzystanie sieci TOR (The Onion Router) do pozyskania w sposób nielegalny danych na potrzeby wywiadu gospodarczego*, uczestnicy obrad poinformowani zostali o szerokich możliwościach zastosowań rozwiązań sieci dla szerokiego grona beneficjentów, także wykorzystywanych do popełniania przestępstw. Obraz wielu zagrożeń dla działań przedsiębiorców z tytułu obowiązującego prawa przedstawiła dr Alicja Fiałkowska w referacie *Kodeks etyki. Compliance i audyt śledczy jako narzędzie sprzyjające bezpieczeństwu biznesu*. W ostatnim w tej sesji wystąpieniu, dr Hieronim Szafran scharakteryzował *Doświadczenia Wszechnicy Polskiej z kształcenia specjalistów wywiadu i kontrwywiadu*.

Po dłuższej przerwie i wykonaniu wspólnych zdjęć, przebiegiem drugiej sesji plenarnej pt. „Teoria i praktyka działalności rozpoznawczo-informacyjnej w gospodarce”, ukierunkowanej na problematykę utylitarną, kierował dr Hieronim Szafran.

Pierwszy referent, prof. nadzw. dr hab. Mirosław Kwieciński z Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, poruszył temat: *Tworzenie potencjału innowacyjnego zespołu wywiadowczego (kontrwywiadowczego) przedsiębiorstwa*, w którym wskazał na istotne determinanty oraz zagrożenia w budowaniu zespołu wywiadowczego. W kolejnym wystąpieniu prof. nadzw. dr hab. Zofia Wilk-Woś z Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, podjęła się charakterystyki jak najbardziej współczesnych zagrożeń, w referacie pt. *Problemy migracji jako wyzwania dla bezpieczeństwa na przykładzie województwa łódzkiego*. Dwa ostatnie wystąpienia poświęcone były praktycznym zastosowaniom wywiadu – przedstawiciele firmy MK My Data zaprezentowali taki przykład w referacie *Możliwości zastosowania analizy kryminalnej w białym wywiadzie*, a mgr Krystian Wojciechowski wykazał aplikacyjność wywiadu w rozprawie *Od ogłoszenia do sprawcy – case study pracy analityczno-wywiadowczej w Internecie*.

Po prezentacji referatów odbył się ponad półgodzinny panel dyskusyjny, który prowadził prof. nadzw. dr hab. Mirosław Kwieciński. Dyskusja oscylowała wokół trzech problemów:

- 1) Jakie są oczekiwania od wywiadu gospodarczego ze strony biznesu?
- 2) Co daje wywiad i kontrwywiad gospodarczy?
- 3) Jaka jest przyszłość kształcenia w tym zakresie?

W debacie wypowiedzieli się m.in.: Andrzej Maciejewski (Poseł na Sejm RP), prof. nadzw. dr hab. Jerzy W. Wójcik, mgr Tomasz Salawa (mecenas syndyk), Michał Spychalski (Advanced Protection Systems Gdynia), mgr Jarosław Szemliński

II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Wywiad i kontrwywiad w teorii i praktyce biznesu”

(Terenowa Służba Ratownicza Brzeszcze) oraz mgr Mariusz Kumorek (Krakowski Bank Spółdzielczy). W trakcie dyskusji podniesiono problemy: wzrostu roli bezpieczeństwa; konieczności dokonywania analizy ryzyka; potrzeby kontrwywiadowczego zabezpieczenia inwestycji; konieczności kształcenia z zakresu bezpieczeństwa biznesu oraz potrzeby pogłębienia współpracy uczelni z zainteresowanymi podmiotami. Pojawiły się także głosy o zasadności zorganizowania kolejnej konferencji, a nawet ich cyklu.

Przebieg spotkania w pełni potwierdził wagę i aktualność podjętej problematyki, a w szczególności potrzebę wykorzystania wywiadu i kontrwywiadu w praktycznej realizacji wszelkich poczynań biznesowych.



Mirosław Kwieciński

prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

II Multidyscyplinarne Autorskie Seminarium Naukowego *Modus Securitas* „Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – koncepcje, modele, podejścia, praktyka, wizje, wyniki badań”, Dwór Rychwałd, 23–24 września 2018 roku

W dniach 23–24 września 2018 roku w Dworze Rychwałd koło Żywca miały miejsce obrady II Multidyscyplinarnego Autorskiego Seminarium Naukowego *Modus Securitas* „Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – koncepcje, modele, podejścia, praktyka, wizje, wyniki badań”. Tak jak w przypadku I edycji, twórcą idei oraz organizatorem obrad był dr hab. Mirosław Kwieciński, profesor nadzwyczajny Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Seminarium zorganizowane zostało przy współdziałaniu Fundacji Instytut Wywiadu Gospodarczego w Krakowie oraz dzięki wsparciu lokalnego środowiska przedsiębiorców – Stowarzyszenia Przedsiębiorców Ziemi Żywieckiej.

Tematyka, która cieszy się nadal wielkim zainteresowaniem zarówno w środowisku akademickim, jak i biznesu, skoncentrowała uwagę blisko 30 uczestników. Świat akademicki reprezentowali przedstawiciele ośrodków z Warszawy, Łodzi, Krakowa, Wrocławia, Katowic i Bielska-Białej. Głównym celem obrad było przedyskutowanie wyselekcjonowanych autorsko problemów dotyczących determinant skutecznego zarządzania bezpieczeństwem. Seminarium otworzył aspirant Paweł Piątek z Wydziału dw. z Przystępczością Gospodarczą Komendy Powiatowej Policji w Żywcu, wygłaszając interesującą prelekcję na temat konsekwencji utraty jednego z podstawowych dokumentów, jakim jest dowód osobisty. Zasadniczy wniosek z bogato ilustrowanego przykładami wywodu sprowadza się do stwierdzenia, że

świat przestępczy w dobie współczesnej przeniósł swoją ogromną aktywność do rzeczywistości wirtualnej.

W dalszej części obrad przeprowadzono dyskusję w ramach I sesji zatytułowanej „Aktualne problemy zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – perspektywa badań oraz skutecznych praktyk”. Obradom przewodniczył Dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, prof. nadzw. dr hab. Dariusz Fatuła. Wygłoszono następujące referaty:

- *Migracje – wyzwania dla lokalnych społeczności i biznesu*, prof. nadzw. dr hab. Zofia Wilk-Woś (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Instytut Bezpieczeństwa Narodowego);
- *Bezpieczne miasto w ramach koncepcji smart city*, dr Janusz Biernat (Uniwersytet Wrocławski);
- *Model bezpieczeństwa prowadzenia ruchu pociągów dużych prędkości (przykład Pendolino)*, prof. nadzw. dr hab. inż. Adam Jabłoński (Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie);
- *Sieć TOR (The Onion Router) jako środowisko nielegalnego pozyskiwania danych – czy to koniec pożytków z Internetu?*, gen bryg. rez. Paweł Pruszyński (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Filia w Warszawie) oraz mgr. Anna Nastuła (ARKADIA, Bielsko-Biała).

Dyskusja dotycząca różnorodności problematyki bezpieczeństwa kontynuowana była w drugim dniu obrad. W II sesji zatytułowanej „Nowa perspektywa podejść do praktyczno-badawczej oceny skuteczności zarządzania bezpieczeństwem w państwie i biznesie – dysfunkcje i sukcesy”, toczącej się pod przewodnictwem prof. nadzw. dr hab. Zofii Wilk-Woś, uwaga uczestników skoncentrowała się na kolejnych referatach:

- *Czynności operacyjno-rozpoznawcze Krajowej Administracji Skarbowej – perspektywa lat przeszłych i przyszłość*, dr Ryszard Bełdzikowski (Wyższa Szkoła Finansów i Prawa w Bielsku-Białej);
- *Elementy kultury bezpieczeństwa w zachowaniach klientów instytucji finansowych*, prof. nadzw. dr hab. Dariusz Fatuła (Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego);
- *Bańka śmieciowa – próba oceny niezbadanych zagrożeń*, dr Łukasz Iluk (Wyższa Szkoła Finansów i Prawa w Bielsku-Białej).

Obrady seminarium naukowego wieńczyła sesja III z udziałem doktorantów pod hasłem „Wybrane obszary badań bezpieczeństwa”, która przeprowadzona została przez prof. dr hab. Andrzeja Chodyńskiego (Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego). Swoje koncepcje badawcze o różnym stopniu zaawansowania przedstawili:

- mgr Jarosław Szemliński (Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej), *Problemy skutecznego zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie (raport z przeprowadzonych badań)*;
- mgr Marek Krzywonos (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Piłonia w Krośnie), *Kierunki poszukiwań modelu zarządzania bezpieczeństwem w drogowym transporcie ciężarowym na terenie UE (raport z badań pilotażowych)*;
- mgr Aleksander Łukasz Sapiński (Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej), *Znaczenie kapitału społecznego w bezpieczeństwie regionalnym (raport z badań pilotażowych)*.

Ożywiona dyskusja udowodniła potrzebę kontynuacji badań nad szeroko nakreślonym współczesnym fenomenem, jakim stało się bezpieczeństwo. Stanowi ono domenę czynnego zaangażowania się człowieka w tę dziedzinę życia, w ramach jego codziennego bytowania. Dobór tematyki wystąpień wskazał na istnienie wielu zagrożeń związanych z: wykorzystywaniem dokumentów osobistych; realizacją operacji bankowych za pomocą kart kredytowych; poruszaniem się w ramach wykorzystania publicznych środków transportu zbiorowego; wykorzystywaniem aktywności w Internecie, rosnącą ze względu na poprawę koniunktury gospodarczej i wzrost konsumpcji; wielkością odpadów i potrzebą ich utylizacji. Dyskusja wykazała także znaczenie podejmowanych dla celów poprawy poziomu bezpieczeństwa przedsięwzięć zarówno w obszarze działań administracji skarbowej, jak i rozwiązań dotyczących dużych skupisk społecznych, w postaci tzw. inteligentnych miast. Wskazano również na coraz większe znaczenie zagrożeń dla lokalnych społeczności oraz podejmowanej aktywności gospodarczej przez przedsiębiorców, wynikającej z rosnącej migracji. Uczestnicy obrad zgodnie ocenili, że są to ważne i niezwykle aktualne problemy współczesnego bezpieczeństwa.

W opinii uczestników II edycja seminarium naukowego potwierdziła w pełni ideę potrzeby tego rodzaju spotkań, skoncentrowanych na autorsko wyselekcjonowanej tematyce, podejmowanej przez zaproszone grono ekspertów. Zebrani podkreślali wysoki poziom naukowy, ekspercki, a także organizacyjny seminarium. W ocenach pojawiły się również głosy o nowatorskim poziomie niektórych wystąpień. Uczestnicy zgodnie uznali, że seminarium naukowe w tym kształcie należy kontynuować w kolejnym roku, a nawet pokusić się o organizację spotkania dyskusyjnego w tym samym miejscu, z półroczną częstotliwością.

Varia

Varia

Вариа



Katarzyna Lachowicz

studentka, aktualnie absolwentka Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Badanie i ocena obciążenia i zagrożeń wynikających z warunków pracy w zawodzie pielęgniarki¹

Wprowadzenie

W procesach pracy występują czynniki szkodliwe i/lub uciążliwe, które towarzyszą pracownikowi, a tym samym stanowią ryzyko dla jego zdrowia, a nawet życia. Nie w każdym przypadku istnieje możliwość wyeliminowania ich ze środowiska pracy. Należy jednak zawsze dążyć do zmniejszenia ekspozycji tych czynników, co w konsekwencji pozwoli zminimalizować zagrożenie. Pielęgniarkę zalicza się do grupy zawodowej, która szczególnie narażona jest na szereg niebezpieczeństw w miejscu pracy. Postrzega się ją jako osobę sprawującą opiekę o charakterze pielęgnacyjnym, leczniczym, rehabilitacyjnym i diagnostycznym, która często odbywa się również w stanie zagrożenia zdrowia, a nawet życia pacjentów. Mało kto jednak stawia sobie pytanie: na jakie niebezpieczeństwa jest narażona pielęgniarka w trakcie świadczenia usług na rzecz chorych?

Niniejszy artykuł dotyczy kwestii związanych z zagrożeniami występującymi w środowisku pracy oraz metodami ich ograniczania na stanowisku pielęgniarki oddziałowej, zatrudnionej w Zakładzie Opieki Zdrowotnej. Jakie niebezpieczeństwa wynikają z występowania czynników szkodliwych i uciążliwych w procesie pracy oraz jakie są metody ograniczające ich ekspozycję? W jaki sposób można zmniejszyć zagrożenia występujące na stanowisku pielęgniarki oddziałowej zatrudnionej w szpitalu? Czy zastosowane działania są skuteczne? W publikacji podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na postawione pytania, a także dokonano charakterystyki pracy pielęgniarki oddziałowej.

¹ Artykuł przygotowany pod opieką naukową prof. nadzw. dr hab. Haliny Piekarcz.

Charakterystyka zawodu pielęgniarstwa

Pielęgniarstwo stanowi jeden z elementów systemu opieki zdrowotnej. Jest to stosunkowo młoda dziedzina o charakterze interpersonalnym, która ma ogromne znaczenie w kształtowaniu polityki zdrowotnej. Podstawowym aktem prawnym, który szczegółowo reguluje zasady i warunki wykonywania zawodu pielęgniarki oraz zakres świadczeń zdrowotnych przewidzianych do realizacji, jest ustawa z dnia 15 lipca 2011 roku o zawodzie pielęgniarki i położnej².

W zależności od miejsca zatrudnienia, zakres obowiązków wykonywanych przez pielęgniarkę nieco się różni. W zakładzie opieki zdrowotnej praca polega przede wszystkim na sprawowaniu opieki nad chorymi, która obejmuje pielęgnację, leczenie, rehabilitację i diagnostykę. Personel pielęgniarstwa odpowiada także za przygotowywanie i podawanie leków pacjentom zgodnie z zaleceniami lekarza oraz wykonuje podstawowe zabiegi, m.in. zastrzyki lub zmianę opatrunków. W zakres podstawowych obowiązków wchodzi również obsługa sprzętu i aparatury medycznej³.

W placówkach szkolnych natomiast praca pielęgniarki dotyczy zapewnienia podstawowych świadczeń zdrowotnych uczniom, m.in. poprzez prowadzenie bilansu zdrowia, pomiaru ciśnienia, tętna, temperatury itp. Pielęgniarka szkolna uczestniczy w edukacji zdrowotnej oraz wspiera młodzież, jej rodziców i szkołę w rozwiązywaniu problemów zdrowotnych. Do zadań sanitariuszki należy też prowadzenie dokumentacji medycznej uczniów⁴.

Inaczej z kolei przedstawia się praca pielęgniarki środowiskowej, która jest zobowiązana do udzielania świadczeń opieki zdrowotnej często w miejscu zamieszkania świadczeniobiorcy. W tym przypadku mamy do czynienia z planowaniem i realizacją kompleksowej opieki pielęgniarstwa nad jednostką, rodziną oraz lokalną społecznością. Świadczenia jakimi obejmowani są podopieczni mają charakter usprawniający i dotyczą promocji zdrowia i profilaktyki, diagnostyki, pielęgnacji oraz leczenia. Mogą nimi zostać objęte osoby zdrowe i/lub chore, bez względu na wiek i płeć, a także osoby niepełnosprawne oraz w stanie terminalnym⁵.

Oprócz zadań związanych z opieką nad pacjentem pielęgniarka realizuje też funkcje na rzecz własnego rozwoju, biorąc udział w zorganizowanych formach kształcenia lub samodzielnie podnoszące wiedzę, m.in. poprzez czytanie fachowej literatury bądź uczestnictwo w nauczaniu zdalnym. Działania na rzecz promocji zdrowia oraz poprawy jakości życia ulegają ciągłym zmianom, dlatego systematyczne poszerzanie wiedzy i doskonalenie umiejętności jest nieodłącznym elementem w zawodzie

² *Podstawy pielęgniarstwa. Podręcznik dla studentów i absolwentów kierunków pielęgniarstwo i położnictwo*, t. 1: *Założenia teoretyczne*, red. nauk. B. Ślusarska, D. Zarzycka, K. Zahradniczek, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2015, s. 443–444; Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (Dz.U. z 2011 r., Nr 174, poz. 1039 z późn. zm.).

³ *Podstawy pielęgniarstwa...*, *op. cit.*

⁴ *Aktualności Centrali. NFZ przypomina – opieka zdrowotna w szkole*, Narodowy Fundusz Zdrowia, 1.09.2015, <http://www.nfz.gov.pl/aktualnosci/aktualnosci-centrali/nfz-przypomina-opieka-zdrowotna-w-szkole,6737.html> [dostęp: 5.08.2017].

⁵ A. Frąckowiak, *Zagrożenia w pracy pielęgniarki środowiskowej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2010, nr 1 (6), s. 55–59; Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki..., *op. cit.*

niemal każdej pielęgniarki⁶. Bardzo ważny jest także sposób wykonywanych przez nią obowiązków służbowych oraz współpraca i synchronizacja zadań i działań w zespole. Stąd oprócz odpowiednich kwalifikacji pielęgniarka powinna dobrze radzić sobie z komunikacją interpersonalną oraz odznaczać się takimi cechami charakteru jak: cierpliwość, wrażliwość, empatia, otwartość i chęć niesienia pomocy potrzebującym⁷.

Środowisko pracy pielęgniarki

Różnorodność zadań sprawia, że personel pielęgniarski jest narażony na występowanie wielu zagrożeń. W ich identyfikacji i ocenie bardzo pomocne jest pojęcie środowiska pracy pielęgniarek, które należy rozpatrywać w trzech wymiarach: materialnym, społecznym i organizacyjnym⁸.

Do materialnych warunków zalicza się fizyczne cechy środowiska pracy, które dotyczą takich czynników jak: temperatura, wilgotność, hałas, oświetlenie oraz promieniowanie. Pielęgniarka w mniejszym lub większym stopniu jest narażona także na występujące czynniki biologiczne (kontakt z materiałem zakaźnym) oraz chemiczne (np. środki dezynfekcyjne). W zawodzie tym, z uwagi na ścisły kontakt z różnymi chorymi, istnieje ryzyko zakażeń chorobami bakteryjnymi i/lub wirusowymi. Ponadto może wystąpić uciążliwość wynikająca z konieczności długiego przebywania w określonym miejscu i/lub pozycji bądź opieki nad osobami obłożnie chorymi – może zatem dojść do przeciążenia układu mięśniowo-kostnego. Dodatkowym zagrożeniem dla pielęgniarki w miejscu pracy są choroby skóry i alergie, wywołane m.in. przez związki chemiczne, które są często stosowane w diagnostyce, terapii lub przeciwdziałaniu zakażeniom⁹.

Z kolei społeczne środowisko zawodowe ma związek z relacjami interpersonalnymi. Praca w tym zawodzie często ma charakter indywidualny i samodzielny, ale również zespołowy. Od pielęgniarki wymaga się współpracy z lekarzami i personelem medycznym, a przede wszystkim z pacjentem. Każda z tych korelacji jest niezbędna i intensywna, ale może też rodzić konflikty. Osoby pracujące na tym stanowisku są nierzadko narażone na agresywne zachowanie podopiecznych na skutek urazów i zmian chorobowych. Wszystkie te czynniki mogą być przyczyną wystąpienia u pielęgniarki poważnych zaburzeń emocjonalnych, a nawet syndromu wypalenia zawodowego. Uzależnione są one od indywidualnej wrażliwości samego pracownika, dlatego trudno jest je zmierzyć i ocenić¹⁰.

Środowisko pracy w wymiarze organizacyjnym koncentruje się na warunkach panujących na danym stanowisku. Specyfika tego zawodu polega m.in. na tym, że godziny pracy są zmienne i zależą od systemu pracy danej jednostki. Długość jednego dyżuru, który odbywa się w dni powszednie i święta, wynosi zwykle od 6 do

⁶ *Pielęgniarstwo*, red. K. Zahradniczek, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2006, s. 48, 50–52.

⁷ *Ibidem*.

⁸ K. Kulczycka, E. Stychno, *Analiza obciążenia psychicznego na stanowisku pracy pielęgniarki*, „Pielęgniarstwo XXI wieku” 2012, nr 3 (40), s. 66.

⁹ A. Frąckowiak, *op. cit.*

¹⁰ *Ibidem*.

12 godzin. System zmianowy ma niekorzystny wpływ na wydajność pracy pielęgniarek, które często w godzinach nocnych są zmuszone działać precyzyjnie bądź podejmować ważne dla zdrowia i/lub życia pacjenta decyzje. Ponadto w porze nocnej pracownik ma obniżoną sprawność psychiczną, co może skutkować powstaniem wypadku przy pracy. Szacuje się, że przepracowanie 9 godzin w ciągu dnia tylko w niewielkim stopniu obniża zdolność pracownika do pracy umysłowej. Natomiast wykonanie tych samych obowiązków w tym samym czasie, jednak w porze nocnej, powoduje spadek tej zdolności już w stopniu znacznym¹¹.

Metodyka badań

Przedmiotem przeprowadzonych badań było środowisko pracy pielęgniarki pracującej w szpitalu. Główny cel stanowiła dokładna analiza wszelkiego rodzaju zagrożeń występujących w środowisku pracy, które mogą mieć znaczący wpływ na zdrowie pielęgniarki oddziałowej, a tym samym na jej efektywność. Jednym z zadań szczegółowych było zbadanie wpływu warunków pracy na jakość świadczonych usług. Celem badań było także sprawdzenie, jak często u pielęgniarek pracujących w szpitalu występuje syndrom wypalenia zawodowego i jaka jest jego rola.

W oparciu o wymienione cele badawcze hipoteza główna głosi, że szczegółowa analiza czynników szkodliwych i niebezpiecznych występujących na stanowisku pielęgniarki oddziałowej oraz wdrożenie metod profilaktycznych, pozwalają wyeliminować lub znacząco zmniejszyć ich negatywny wpływ na obciążenie organizmu. Zakłada się też, że warunki pracy istotnie wpływają na jakość świadczonych usług. Ponadto zagrożenia biologiczne oraz dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego wymienia się jako najczęściej występujące i najgroźniejsze w codziennej pracy personelu pielęgniarskiego. Kolejna postawiona teza zakłada, iż charakter środowiska pracy (zróżnicowany w zależności od oddziału) jest ważną determinantą satysfakcji zawodowej pielęgniarek. Z kolei syndrom wypalenia zawodowego (dotyczący wypalenia osobistego, związanego z pracą oraz wypalenia w kontaktach z pacjentami) negatywnie wpływa na jakość pracy pielęgniarek w szpitalu.

Dla uzyskania odpowiedzi na wyżej sformułowane hipotezy badawcze oraz cele, skoncentrowano się na jednostkowym przypadku – przeprowadzono fotografię dnia pracy na stanowisku pielęgniarki oddziałowej, z uwzględnieniem poszczególnych czynności, jakie wykonuje ona podczas dyżuru dziennego bądź nocnego. Takie „prześwietlenie” indywidualnych wymogów i warunków na tym stanowisku, posłużyło zgromadzeniu informacji o wykonywanej pracy i zagrożeniach z nią związanych, a także pozwoliło na opracowanie najkorzystniejszych rozwiązań.

Natomiast dla pogłębienia wiedzy na temat warunków panujących w analizowanym zakładzie opieki zdrowotnej zastosowano również metodę sondażu diagnostycznego, skierowaną do większej grupy personelu pielęgniarskiego, który pracuje w danym szpitalu. Kwestionariusz ankietowy zawierał 27 pytań zamkniętych

¹¹ G. Gaweł, *Czas pracy. Praca zmianowa*, [w:] *Podstawy organizacji pracy pielęgniarskiej. Podręcznik dla studentów studiów licencjackich Wydziałów Pielęgniarstwa oraz Wydziałów Nauk o Zdrowiu*, red. A. Ksykiewicz-Dorota, Wydawnictwo Czelej, Lublin 2004, s. 118–125.

jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Obejmowały one czynniki szkodliwe i uciążliwe, psychospołeczne oraz organizacyjne, związane z wykonywaniem czynności zawodowych. Ponadto w kwestionariuszu określono problemy zdrowotne, z jakimi pielęgniarka może zetknąć się podczas świadczenia usług na rzecz pacjentów. Metoda ta miała na celu ocenić zakres występowania poszczególnych grup zagrożeń w miejscu pracy oraz poziom wiedzy na ich temat, wśród pielęgniarek zajmujących się opieką nad pacjentami.

Podczas analizy obciążenia fizycznego i psychicznego na badanym stanowisku posłużono się również metodami szacunkowymi. Pierwszy rodzaj wysiłku wiąże się z wydatkiem energetycznym, dlatego istotną kwestią było dokonanie jego oceny podczas typowych czynności zawodowych pielęgniarki, za pośrednictwem szacunkowej metody chronometrażowo-tabelarycznej wg Lehmana. Pozwoliła ona ustalić, która z wykonywanych czynności jest najbardziej uciążliwa i pochłania najwięcej energii. Z kolei obciążenie psychiczne związane jest z odbiorem informacji, podejmowaniem decyzji oraz z wykonywaniem czynności monottonnych. Skoncentrowano się więc na określeniu stopnia obciążenia w obszarze tych trzech aspektów przy użyciu metody pośredniej, tj. oceny szacunkowej¹².

Wyniki przeprowadzonych badań

Dobrowolne i anonimowe badania ankietowe przeprowadzono w lipcu 2017 roku w jednym z zakładów opieki zdrowotnej na terenie województwa świętokrzyskiego. W badaniach udział wzięło 60 wybranych pielęgniarek, zatrudnionych w analizowanym szpitalu. Ze względu na miejsce pracy, respondentki podzielono na cztery grupy, każda po 15 osób. Pierwszą stanowiły pielęgniarki pracujące na oddziale ortopedycznym, drugą – na oddziale gruźlicy i chorób płuc (tzw. płucnym), trzecią – na oddziale internistycznym, a czwartą – na oddziale chorób zakaźnych. Najliczniejszą grupę (45%) reprezentowały respondentki w wieku 41–50 lat, a najmniej liczną (10%) – sanitariuszki w wieku do 30 lat. Pod względem wykształcenia przewodziła grupa posiadająca licencjat z pielęgniarstwa (52%), natomiast średnie wykształcenie posiadało zaledwie 7% respondentek. Ponadto wśród badanej populacji 23,5% osób ukończyło szkolenie podstawowe, a kurs kwalifikujący do pracy w tym zawodzie – 34%.

Najdłuższy całkowity staż pracy na stanowisku pielęgniarki (42%) mieścił się w przedziale 16–20 lat, a najkrótszy, wynoszący do 5 lat, posiadało zaledwie 8% badanych. Z kolei w analizowanym zakładzie opieki zdrowotnej najdłużej (ponad 10 lat) pracowało 29 pielęgniarek (48,3%), zaś staż pracy w tym miejscu wynoszący poniżej 1 roku posiadały tylko 4 osoby (6,7%).

Wyniki ankiety wykazały, że najczęściej występującym czynnikiem w badanym środowisku pracy jest niewygodna pozycja przy wykonywaniu obowiązków (86,7%), która powoduje zmęczenie organizmu. Największe narażenie na ten czynnik

¹² A. Prędecka, M. Węgrzyn, M. Sowa, E. Sulak, *Ocena wydatku energetycznego na stanowisku piekarza metodą chronometrażowo-tabelaryczną wg Lehmana*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej” 2016, nr 59 (3), s. 146–152; Centralny Instytut Ochrony Pracy, *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Pakiet edukacyjny dla uczelni wyższych*, <http://nop.ciop.pl> [dostęp: 5.08.2017].

zauważono na oddziale ortopedycznym – 35%. Kolejnym elementem wymienianym w kwestionariuszu było podnoszenie przez pielęgniarki oddziałowe ciężkich przedmiotów lub pacjentów. Najczęściej ten problem przytaczały sanitariuszki pracujące na chirurgii urazowo-ortopedycznej (31,7%). Przyczyną takiej sytuacji jest specyfika tego oddziału, na który trafiają chorzy z różnego rodzaju urazami, nierzadko uniemożliwiającymi im samodzielne poruszanie się.

Tabela 1. Ocena narażenia pielęgniarek na czynniki szkodliwe i uciążliwe

L.p.	Czynniki	Oddział ortopedyczny		Oddział płucny		Oddział chorób wewnętrznych		Oddział chorób zakaźnych		RAZEM	
		n	%	n	%	n	%	N	%	n	%
1	kontakt skóry z chemikaliami	3	5	1	1,7	2	3,3	10	16,7	16	26,7
2	kontakt z materiałami zainfekowanymi	2	3,3	5	8,3	3	5	11	18,4	21	35
3	drgania maszyn i narzędzi ręcznych działających na ręce	2	3,3	0	0	1	1,7	0	0	3	5
4	promieniowanie jonizujące	6	10	2	3,3	1	1,7	0	0	9	15
5	prąd elektryczny	1	1,7	3	5	4	6,6	3	5	11	18,3
6	skaleczenia, otarcia przez ostre narzędzia lub igły	15	25	8	13,3	3	5	9	15	35	58,3
7	upadki na śliskich powierzchniach	5	8,3	4	6,7	1	1,7	2	3,3	12	20
8	wykonywanie powtarzających się ruchów i/lub ramion	4	6,7	0	0	2	3,3	1	1,7	7	11,7
9	niewygodna pozycja przy pracy powodująca zmęczenie	21	35	5	8,4	12	20	14	23,3	52	86,7
10	przenoszenie ciężkich przedmiotów i/lub pacjentów	19	31,7	4	6,7	11	18,3	3	5	37	61,7

Źródło: opracowanie własne.

Badanie za pomocą sondażu dowiodło również, że częstym czynnikiem występującym w środowisku pracy sanitariuszki jest kontakt z zainfekowanymi materiałami lub chemikaliami – największe ryzyko zaobserwowano na oddziale zakaźnym (18,4%). Ponad połowa respondentek spośród zagrożeń wymieniła także skaleczenia ostrymi narzędziami i/lub zakłucia igłą. Najczęściej do tego typu niebezpieczeństw, zdaniem ankietowanych, dochodzi na oddziale ortopedycznym (25%). Na podstawie tych danych stwierdzono, że świadomość badanych pielęgniarek dotycząca zagrożeń wynikających z zakażeń szpitalnych jest duża i z pewnością ma ona znaczący wpływ na przestrzeganie szpitalnych procedur. Nie gwarantuje to jednak całkowitego bezpieczeństwa personelu przed tego rodzaju sytuacjami. W tabeli 1 przedstawiono dokładną strukturę narażenia na czynniki szkodliwe i uciążliwe na poszczególnych oddziałach.

Analiza czynników psychospołecznych na stanowisku pracy pielęgniarki oddziałowej pozwoliła wyodrębnić te elementy, które znacząco oddziałują na jej zadowolenie z wykonywanych obowiązków służbowych. Tabela nr 2 prezentuje dokładną strukturę czynników, wymienianych przez sanitariuszki z poszczególnych oddziałów. Na pierwszym miejscu znajduje się stres związany z trudnymi i odpowiedzialnymi zadaniami do zrealizowania przez sanitariuszki (91,7%), na który najbardziej skarżą się pielęgniarki z oddziału ortopedycznego – 31,7%, a najmniej pracujące na „internie” – 16,7%. Do tego dochodzi nadmierne obciążenie obowiązkami (73,3%) ze względu na brak odpowiedniej liczby personelu pielęgniarskiego na oddziale. Większość respondentek podaje, że na jedną pielęgniarkę przypada powyżej trzech chorych. Największe obciążenie obowiązkami występuje na oddziale ortopedycznym (30%), zaś najmniejsze na „internie” – zaledwie 10%.

Sanitariuszki skarżą się również na brak pomocy oraz zrozumienia ze strony kierownictwa dla ich dobrze wykonanej pracy (58,3%). Najmniej doceniane w tym względzie okazują się być sanitariuszki z oddziału internistycznego – 18,3%. W tej grupie czynników respondentki wymieniają także brak możliwości zgłaszania własnych pomysłów i propozycji (18,3%), złą organizację pracy (15%) oraz monotonię (11,7%).

Tabela 2. Ocena narażenia pielęgniarek na czynniki psychospołeczne

L.p.	Czynniki	Oddział ortopedyczny		Oddział płucny		Oddział chorób wewnętrznych		Oddział chorób zakaźnych		RAZEM	
		n	%	n	%	n	%	N	%	n	%
		1	presja czasu i nadmierne obciążenie zadaniami	18	30	12	20	6	10	8	13,3
2	monotonia, wykonywanie nudnych zadań	1	1,7	3	5	2	3,3	1	1,7	7	11,7
3	stres dot. wykonywania trudnych i odpowiedzialnych czynności	19	31,7	14	23,3	10	16,7	12	20	55	91,7
4	niejasne, sprzeczne polecenia i zła organizacja pracy	3	5	0	0	2	3,3	4	6,7	9	15
5	brak możliwości zgłaszania i realizacji własnych pomysłów	6	9,9	3	5	1	1,7	1	1,7	11	18,3
6	brak zrozumienia i pomocy ze strony kolegów	1	1,7	0	0	4	6,6	0	0	5	8,3
7	brak zrozumienia i pomocy ze strony przełożonych	6	10	8	13,4	6	10	3	5	23	38,4
8	brak uznania dla dobrze wykonanej pracy	10	16,7	5	8,3	9	15	11	18,3	35	58,3

Źródło: opracowanie własne.

Trzecią grupą czynników, które przeanalizowano, były czynniki organizacyjne. Wszystkie respondentki zgodnie zaznaczyły, że znają swoją odpowiedzialność i uprawnienia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz posiadają wiedzę na

temat ryzyka zawodowego. Potwierdziły one także, że wiedzą jak postępować gdy dojdzie do wypadku lub awarii. Ponad 65% pielęgniarek z oddziału płucnego zazna-czyła, że w ich miejscu pracy ważna jest nie tylko jakość i wydajność pracy, ale również bezpieczeństwo pracowników. W przypadku oddziału ortopedycznego takiej od-powiedzi udzieliło zaledwie 3% pielęgniarek. Blisko 70% ankietowanych przyznało, że mają zapewnioną dobrą opiekę lekarską.

Jeżeli chodzi o relacje interpersonalne pielęgniarek z pozostałym personelem, najlepiej wypadła współpraca na oddziale chorób wewnętrznych (73% osób wyka-zało duże zadowolenie), a najgorzej na oddziale ortopedycznym (68%). Respondentki z poszczególnych grup zaznaczyły także swoje niezadowolenie wynikające z relacji z pacjentami i ich rodzinami – coraz więcej chorych ma zbyt wysokie wymagania od-nośnie świadczonych przez pielęgniarki usług. W tej kwestii na pierwszym miejscu znalazł się oddział chorób wewnętrznych z wynikiem 74,5% niezadowolonych pielę-gniarek, następnie oddział chorób zakaźnych – 67%, a trzecie miejsce zajął oddział or-topedyczny – 38%. Na wymogi pacjentów i ich rodzin najmniej narzekały sanitariuszki z oddziału płucnego – 13%.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najczęstszą przypadłością w tej grupie za-wodowej są bóle pleców, a także zmęczenie. W ciągu ostatniego roku ponad 90% pielęgniarek doświadczyło ogólnego zmęczenia, z czego 52% stanowiły kobiety pra-cujące na oddziale ortopedycznym. Drugie miejsce (76%) zajmuje ból kręgosłupa pro-mieniujący do szyi i rąk, w wyniku przyjmowania niewygodnej postawy podczas wy-konywania obowiązków służbowych. Ponadto na oddziale zakaźnym zachodzi bardzo duże ryzyko zachorowania pielęgniarek na różnego rodzaju choroby zakaźne i pas-żytnicze. W ostatnim roku odnotowano tam ponad 82% przypadków zachorowań na grypę, a ponad 61% pielęgniarek nabawiło się anginy; w tym samym okresie zaobser-wowano również nieliczne przypadki żółtaczki wśród sanitariuszek (4%).

Fotografia dnia pracy dotyczyła indywidualnego stanowiska pracy pielęgniarki, której wiek wynosi 46 lat. Na oddziale chirurgii urazowo-ortopedycznej w analizo-wanym zakładzie opieki zdrowotnej pracuje ona od 5 lat, a jej całkowity staż w tym zawodzie wynosi 18 lat. Celem obserwacji był wgląd w jej pracę, zakres i czas wykony-wanych przez nią czynności na oddziale w trakcie 8-godzinnego dyżuru. Obserwacja przeprowadzona została trzykrotnie (dwa razy podczas dziennego dyżuru i jeden raz na nocnej zmianie).

Monitoring dnia roboczego pozwolił określić poziom obciążenia fizycznego przy wykorzystaniu uproszczonej metody obliczania jednostkowego wydatku energetycz-nego wg Lehmana. Przy analizowaniu pojedynczych zadań uwzględniono przyjmo-waną pozycję oraz stopień zaangażowania określonej grupy mięśniowej. Najpierw przeprowadzono szczegółową analizę poszczególnych elementów składających się na obciążenie fizyczne pielęgniarki oddziałowej (wydatek energetyczny, wysiłek sta-tyczny, monotypia ruchów), a następnie dokonano sumarycznej oceny uciążliwości wysiłku fizycznego na badanym stanowisku¹³.

¹³ A. Prędecka, M. Węgrzyn, M. Sowa, E. Sulak, *op. cit.*

Tabela 3. Ocena punktowa i słowna wydatku energetycznego

Wydatek energetyczny [kJ/8h]	Ocena wydatku energetycznego	
	Słowna	Punktowa
od 1260	bardzo mały	0
1260–3350	Mały	1–25
3350–6300	Średni	25–50
6300–8400	Duży	51–75
ponad 8400	bardzo duży	76–100

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych: A. Janisz, *Ocena uciążliwości wysiłku fizycznego na stanowiskach pracy metodą szacunkowo-tabelaryczną wg Lehmana*, materiały projektowe. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu.

Tabela 4. Ocena stopnia obciążenia statycznego

Ocena stopnia obciążenia statycznego		Pozycja ciała przy pracy	Przykłady
słownie	punkty		
małe	1–10	siedząca niewymuszona	Większość prac biurowych
	11–20	stojąca niewymuszona z możliwością zmiany na siedzącą	ślusarz, stolarz
	21–30	siedząca lub stojąca na przemian z chodzeniem	nadzór techniczny, bibliotekarz
średnie	31–40	siedząca wymuszona, niepochylona bądź nieznacznie pochylona	pisanie na maszynie, obsługa pras mechanicznych
	41–50	stojąca niewymuszona, bez możliwości okresowej zmiany pozycji na siedzącą	obsługa niektórych obrabiarek, malowanie, lakierowanie, praca ekspedienta
	51–60	stojąca wymuszona, niepochylona z możliwością okresowej zmiany pozycji na siedzącą	motorniczy, suwnicowy
duże	61–70	siedząca wymuszona, bardzo pochylona	szwaczka, zegarmistrz
	71–80	stojąca wymuszona, niepochylona bez możliwości okresowej zmiany pozycji na siedzącą	piaskowanie, obsługa niektórych obrabiarek
	81–90	stojąca wymuszona, pochylona, niezależnie od możliwości zmieniania pozycji	górnictwo, obróbka drewna
bardzo duże	91–100	kłęcząca, w przysiadzie i inne nienaturalne pozycje	formowanie ręczne, górnictwo, posadzki, ślusarz samochodowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych: A. Janisz, *Ocena uciążliwości...*, op. cit.

Jak wynika z przeprowadzonej obserwacji, wydatek energetyczny pielęgniarki oddziałowej podczas ośmiogodzinnego dyżuru wyniósł 7056,2 kJ, co daje 63 pkt.

i klasyfikuje go jako duży wydatek (tabela 3). Z kolei wysiłek statyczny oszacowano na 81 pkt., a więc dla przedziału o dużym stopniu nasilenia (tabela 4). Natomiast fotografia dnia pracy badanej pielęgniarki wykazała, iż powtarzalność ruchów wykonywanych przez nią podczas realizacji zadań służbowych mieści się na poziomie średnim, z wynikiem 31 pkt. (tabela 5). W sumie wysiłek fizyczny oceniono na 175 pkt. (tabela 6), które mieszczą się w przedziale dla obciążenia pracą fizyczną w stopniu ciężkim.

Tabela 5. Ocena stopnia monotypii ruchowej

Liczba powtórzeń ruchów stereotypowych na zmianę roboczą		Stopień uciążliwości	
Wywierana siła		słownie	w punktach
do 10 kg	powyżej 10 kg		
do 800	do 300	Mały	1–30
800–1600	300–800	Średni	31–60
ponad 1600	ponad 800	Duży	61–100

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych: A. Janisz, *Ocena uciążliwości...*, op. cit.

Tabela 6. Sumaryczna ocena elementów obciążenia fizycznego

Składniki wysiłku	Ocena	
	punktowa	Słowna
Wydatek energetyczny	63	Duży
Obciążenie statyczne	81	Duże
Powtarzalność ruchów	31	Średnia
	suma: 175	wysiłek: ciężki

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych: A. Janisz, *Ocena uciążliwości...*, op. cit.

Z kolei do oceny obciążenia psychicznego zastosowano metodę szacunkową, w której narzędziem był przeprowadzony z sanitariuszką wywiad oraz fotografia jej dnia roboczego. Następnie dokonano oceny poszczególnych procesów pracy (informacyjnego, decyzyjnego, wykonawczego) na analizowanym stanowisku, porównując własne spostrzeżenia z ogólnie przyjętą charakterystyką dla konkretnych rodzajów obciążenia układu nerwowego w miejscu pracy. Na koniec zainteresowano się problemem związanym z monotonią, która często powoduje zmęczenie, a w konsekwencji obciążenie psychiczne.

Otrzymane wyniki prezentuje tabela 7. Wynika z nich, iż na analizowanym stanowisku na każdym z trzech etapów obciążenia informacją bardzo duże znaczenie ma ważność informacji, którą oceniono najwyżej – 14 pkt. Na drugim miejscu znalazła się częstość ich napływu z wynikiem 12 pkt. Ocena łączna wszystkich etapów pracy wyniosła 72 pkt, dlatego obciążenie informacją u badanej pielęgniarki oddziałowej uznano za duże (tabela 8).

Tabela 7. Ocena obciążenia informacjami w miejscu pracy pielęgniarki oddziałowej

Etap:	odbiór	podejmowanie	wykonywanie	Ocena łączna
Charakterystyka informacji:	informacji	decyzji	czynności	
częstość napływu informacji	4	3	5	12
zmiennosc informacji	2	3	3	8
niepewność informacji	3	4	3	10
złożoność informacji	3	3	4	10
niedokładność informacji	2	3	2	7
ważność informacji	5	5	4	14
stres czasowy	4	4	3	11
RAZEM	23 +	25 +	24	= 72

Ocena w skali od 1(oc. najniższa) do 5pkt (oc. najwyższa)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Ocena łączna dla trzech etapów obciążenia informacjami

Punktacja	Stopień obciążenia
1–30 pkt	obciążenie małe
31–70 pkt	obciążenie średnie
71–90 pkt	obciążenie duże
91–105 pkt	obciążenie bardzo duże

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych: A. Janisz, *Obciążenie psychiczne*, materiały projektowe. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu.

Na podstawie szczegółowych obserwacji podjęto próbę oszacowania poziomu uciążliwości związanych z powtarzalnością zadań, stopniem ich trudności oraz brakiem zmian otoczenia w analizowanym miejscu pracy. Stąd dla każdego z wymienionych w tabeli 9 elementów monotonii przypisano określoną liczbę punktów (w skali od 1 do 5). Zdecydowanie najwyżej (5 pkt) oceniono konieczność ciągłej uwagi i koncentracji podczas świadczenia usług na rzecz pacjentów. Nie stwierdzono natomiast, aby praca badanej sanitariuszki należała do łatwej i nie wymagającej myślenia, dlatego ten element oceniono najniżej (1pkt). Na koniec sumaryczną ocenę obciążenia monotonią, która wyniosła 12 pkt., porównano z wartościami odnoszącymi się do poszczególnych poziomów dla tego obciążenia (tabela 10).

Ogólna nota dotycząca obciążenia informacją na analizowanym stanowisku pracy wyniosła 72 pkt, natomiast monotonia w pracy pielęgniarki oddziałowej występuje na poziomie średnim z wynikiem 12 pkt. Po zsumowaniu tych dwóch składowych, całkowite obciążenie psychiczne u badanej sanitariuszki, wynoszące 84 pkt., określa się jako duże (tabela 11).

Tabela 9. Ocena obciążenia monotonią w miejscu pracy pielęgniarki oddziałowej

Składnik monotonii	Punktacja
jednostajność procesu pracy	2
niezmiennie warunki otoczenia	2
konieczność ciągłej uwagi, koncentracji	5
łatwa praca, nie wymagająca myślenia	1
brak satysfakcji z pracy	2
RAZEM	12

Ocena w skali od 1 (oc. najniższa) do 5 pkt (oc. najwyższa)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. Ocena łączna dla obciążenia monotonią w miejscu pracy

Punktacja	Stopień obciążenia
1–5 pkt	obciążenie małe
6–12 pkt	obciążenie średnie
13–17 pkt	obciążenie duże
18–20 pkt	obciążenie bardzo duże

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych: A. Janisz, *Obciążenie psychiczne...*, op. cit.

Tabela 11. Całkowite obciążenie psychiczne

Punktacja	Całkowite obciążenie
1–35	obciążenie małe
36–82	obciążenie średnie
83–107	obciążenie duże
108–125	obciążenie bardzo duże

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektowych: A. Janisz, *Obciążenie psychiczne...*, op. cit.

Kierunki minimalizacji obciążenia i zagrożeń na stanowisku pielęgniarki oddziałowej

Zagrożenia oraz wynikające z nich obciążenia, które występują w miejscu pracy pielęgniarki oddziałowej, mogą wpływać na utratę przez nią zdrowia, urazy i różnego rodzaju choroby zawodowe, które są przyczyną ludzkiego cierpienia oraz pociągają za sobą wysokie koszty dotkliwe zarówno dla samej poszkodowanej, jak i całego społeczeństwa. Takim sytuacjom mają zapobiegać środki bezpieczeństwa i higieny pracy, a także promocja zdrowia wśród personelu pielęgniarskiego. W tabeli 12 przedstawiono syntetyczne ujęcie obciążeń na stanowisku pielęgniarki oddziałowej.

Tabela 12. Syntetyczne ujęcie obciążeń na stanowisku pielęgniarki oddziałowej

Środowisko (źródło zagrożenia)	Obciążenie fizyczne	Obciążenie psychiczne	Narażenie na czynniki chemiczne i biologiczne
techniczne	<ul style="list-style-type: none"> – niewłaściwa ergonomia na stanowisku pracy – brak urządzeń wspomagających podnoszenie i transport pacjentów lub ciężkich przedmiotów – niewygodna pozycja przy pracy – wadliwie działający (lub źle umocowany) sprzęt medyczny – nieprawidłowe oświetlenie – ostre elementy narzędzi (np. igły medyczne) – wykonywanie pracy na zbyt małej przestrzeni np. w przypadku niedostatecznego dostępu do łóżka chorego, 	<ul style="list-style-type: none"> – niesprawne urządzenia medyczne – niezmiennosc warunków otoczenia – konieczność ciągłej koncentracji podczas realizacji zadań – źle funkcjonujący system informacji w organizacji (niepełne, sprzeczne informacje) 	<ul style="list-style-type: none"> – brak środków ochronnych – stosowanie środków czyszczących, dezynfekujących i sterylizujących zawierających szkodliwe substancje – kontakt z krwią, płynami ustrojowymi i tkankami zakażonych pacjentów
organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – szerokość drogi komunikacyjnej niedostosowana do wykorzystywanych środków transportu (np. pacjentów) – praca zmianowa i nocna – zbyt mała wiedza pracownika na temat prawidłowych zasad przenoszenia pacjentów 	<ul style="list-style-type: none"> – nadmierne obciążenie obowiązkami – zbyt mała liczba personelu pielęgniarskiego – brak zrozumienia i wsparcia ze strony przełożonych – brak szkoleń z zakresu skutecznych technik radzenia sobie ze stresem – brak motywacji do rozwoju, doskonalenia 	<ul style="list-style-type: none"> – nieprzestrzeganie wymaganych procedur – brak szkoleń z zakresu niebezpiecznych substancji chemicznych – źle przeprowadzona ocena ryzyka na stanowisku pielęgniarki oddziałowej
społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – brak współpracy podczas transportu chorego – agresywne zachowania pacjentów 	<ul style="list-style-type: none"> – brak współpracy z pacjentem i/lub jego rodziną – praca w nagłych warunkach zagrożenia życia pacjenta – brak porozumienia z pozostałym personelem medycznym – zbyt duża odpowiedzialność zawodowa 	<ul style="list-style-type: none"> – bezpośredni kontakt z pacjentami posiadającymi chorobę wirusową, bakteryjną i/lub grzybiczą

Źródło: opracowanie własne.

Jak wiadomo, głównym problemem pielęgniarki oddziałowej ze względu na charakter wykonywanej pracy jest ryzyko zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Podejmując próby jego minimalizacji należy rozważyć szereg rozwiązań technicznych oraz organizacyjnych. Jedną z propozycji jest zastosowanie w analizowanym zakładzie opieki zdrowotnej mechanizacji, np. drzwi otwierających się automatycznie w przypadku konieczności transportowania towarów lub pacjentów, regulowanych łóżek elektrycznych, podnośników lub innych urządzeń do mechanicznego przemieszczania. Niewątpliwie pomogłoby w tym zakresie także zaopatrzenie personelu pielęgniarskiego w akcesoria zmniejszające lub zwiększające tarcie (np. deski do przemieszczania się, pasy do przenoszenia chorych, maty ślizgowe, itp.). Ponadto przy planowaniu nowych stanowisk bądź poprawy dotychczasowych warto uwzględnić zasady ergonomii, które będą dostosowane do potrzeb indywidualnych osób (np. ergonomiczna wysokość stanowiska pracy, regulowane blaty, urządzenia wspomagające utrzymanie się w pozycji stojącej).

Istotne może być również przeprowadzanie regularnych szkoleń dla personelu pielęgniarskiego i kadry kierowniczej w zakresie ergonomicznych technik opieki nad pacjentem oraz wyposażenia w specjalistyczny sprzęt. Ponadto nowo przyjmowane pielęgniarki powinny zostać przeszkolone przez doświadczony personel z obsługi używanego sprzętu oraz mieć zapewniony czas na ćwiczenia z nim.

Natomiast w przypadku czynników stresogennych wprowadzone powinny zostać działania w zakresie poprawy organizacji pracy i wzmacniania indywidualnego potencjału pielęgniarki oddziałowej. Dobrym rozwiązaniem może być rozplanowanie działań zawodowych pielęgniarki w taki sposób, by w jak największym stopniu ograniczyć wpływ stresu. Należy przy tym uwzględnić liczbę, wykształcenie oraz wiek zatrudnionych pielęgniarek. Zaleca się, aby podział czynności oraz przydzielenie zadań poszczególnym pielęgniarkom był zgodny z ich kwalifikacjami, osobistymi predyspozycjami, a także z wymogami stanowiska pracy.

W analizowanej placówce praca pielęgniarki polega na zapewnieniu chorym całodobowej opieki przez 7 dni w tygodniu. Dlatego niezwykle ważna jest właściwa organizacja pracy, która może znacząco przyczynić się do obniżenia obciążenia, wynikającego z wykonywanych obowiązków. Proponuje się trzymianowy system pracy z 8 godzinnymi dyżurami. W przypadku braku odpowiedniej liczby personelu pielęgniarskiego winno się zatrudnić nowe osoby na to stanowisko, aby zapewnić chorym właściwą opiekę.

Innym rozwiązaniem może być możliwość uzyskania przez pielęgniarkę oddziałową wsparcia społecznego w przypadku dużego natężenia potencjalnych czynników stresogennych, co z pewnością korzystnie wpłynie na ograniczenie występowania problemów psychosomatycznych. Kolejną propozycją jest wdrożenie przez kierownictwo szpitala szkoleń dla personelu pielęgniarskiego, które pozwoliłyby zdobyć wiedzę na temat skutecznych strategii radzenia sobie ze stresem poprzez wydajne gospodarowanie czasem oraz dążenie do nawiązania współpracy i komunikacji z partnerami, a także z pozostałym personelem medycznym.

Bardzo często działania profilaktyczne są ograniczone lub zaczynają się na poziomie osobistym (indywidualnym), dlatego ważną kwestią są także środki ochrony indywidualnej. Powinny być one wygodne oraz odpowiednio dopasowane do osoby która ich używa, a także nie powinny powodować zwiększenia innych rodzajów

ryzyka. Pracodawca ma obowiązek zapewnić nieodpłatnie tego rodzaju środki personelowi, który jest narażony na działanie szkodliwych i niebezpiecznych czynników w miejscu pracy oraz poinformować o sposobie ich użycia. Z kolei pielęgniarki obowiązane są stosować dostarczone im środki ochrony osobistej podczas wykonywania czynności zawodowych.

Podsumowując należy stwierdzić, iż ochrona pielęgniarek w analizowanym zakładzie opieki zdrowotnej przed zagrożeniami spowodowanymi przez szkodliwe czynniki środowiska pracy jest możliwa tylko wtedy, gdy wszystkie elementy, które mogą prowadzić do zagrożenia, zostaną określone i ocenione. Ponadto wymaga się także ustalenia i podjęcia koniecznych działań profilaktycznych oraz stosowania środków ochronnych w celu utrzymania narażenia zdrowia i/lub życia pracowników na możliwie niskim poziomie.

Podsumowanie

W niniejszej publikacji dokonano prezentacji zawodu pielęgniarstwa oddziałowej, zatrudnionej w Zakładzie Opieki Zdrowotnej. Płaszczyzną zainteresowania był również obszar zagrożeń i związanych z nimi obciążeń na analizowanym stanowisku pracy oraz sposobów ich ograniczania. Przedstawiona tematyka nie wyczerpuje w całości zagadnienia związanego ze środowiskiem pracy pielęgniarstwa oddziałowej, jednak wskazuje istotę problemu. Uświadomienie sobie potencjalnego zagrożenia pozwala na wdrożenie działań zmierzających do jego wyeliminowania lub przynajmniej ograniczenia.

Tak szczegółowa analiza potwierdziła, że pielęgniarka wykonuje niezwykle trudny zawód ze względu na jego specyfikę. Poza szeregiem czynników szkodliwych, na jakie jest ona narażona w miejscu pracy, wymienia się również czynniki psychospołeczne – są one nawet ważniejsze, gdyż znacznie trudniej je wykryć i ocenić. Sytuację pogarsza fakt niedostatecznie opracowanych zaleceń medyczno-profilaktycznych, co często wynika ze słabej znajomości intensywności i rozmiarów oddziaływań czynników szkodliwych w tym środowisku oraz rodzaju możliwych zagrożeń.

Przeprowadzone badania wykazały, iż warunki pracy mają ogromny wpływ na jakość świadczonych przez pielęgniarkę oddziałową usług na rzecz pacjentów. Dostosowanie stanowiska pracy do wymogów antropometrycznych człowieka minimalizuje zagrożenia zdrowotne, natomiast prawidłowa organizacja pracy sprzyja bezpieczeństwu oraz większej satysfakcji z jej wykonywania. Dowiedziono także, że występujące na stanowisku pielęgniarstwa oddziałowej zagrożenia, dzięki zastosowaniu instrukcji, szkoleń oraz środków ochrony, a także nadzorowi i kontroli, zasadniczo ograniczają liczbę zachorowań, zakażeń bądź wypadków z udziałem personelu pielęgniarstwa. Jednak żadne środki ochrony czy instrukcje nie zastąpią zdrowego rozsądku i ostrożności.



Aneta Szczepańska

studentka, aktualnie absolwentka Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Analiza cyklu życia firm wspieranych przez Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego w latach 2012–2016¹

Wprowadzenie

Każdy pomysł będący wynikiem działania jest przesłanką do stworzenia swego rodzaju miejsca pracy. Przedsiębiorcze zachowania sformalizowane w nowe przedsięwzięcia, w szczególności mikro i małe, tworzą ducha przedsiębiorczości oraz sprzyjają innowacyjności, a w konsekwencji decydują o rozwoju konkurencyjności i przeciwdziałają bezrobociu. Rozwój MSP stymuluje wzrost gospodarczy poprzez kompatybilne działania z pozostałymi uczestnikami rynku, głównie z większymi firmami, które stanowią dla nich ważne zaplecze kooperacyjne. Nowi przedsiębiorcy najczęściej angażują swój potencjał w nisze rynkowe, tj. takie segmenty rynku, na których będą mogli efektywnie funkcjonować i nie narażą się na zbyt dużą konkurencję ze strony istniejących przedsięwzięć. Firmy realizujące działalność na terenie powiatu krakowskiego, zainicjowały powstawanie i rozwój usług w nowej odsłonie, aby w jak najkrótszym czasie wyeliminować luki podażowe.

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie rezultatów działań prowadzonych przez Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego na rzecz rozwoju przedsiębiorczych zachowań i postaw jego mieszkańców. W jaki sposób można wpierać osoby, które zamierzają rozpocząć działalność gospodarczą? Czy pomoc przeznaczona na rozwój przedsiębiorczości jest celowa? W jakim okresie sfinansowane przedsięwzięcia odnoszą sukces? Jakie czynniki hamują rozwój przedsiębiorczości? Czy stosowane formy wsparcia wobec kandydatów na właścicieli firm są właściwe i skuteczne? W treści publikacji podjęto

¹ Artykuł przygotowany pod opieką naukową prof. nadzw. dr hab. Haliny Piekarcz.

próbę udzielenia odpowiedzi na postawione pytania, a także dokonano charakterystyki firm uruchomionych w wyniku jednorazowo przyznanych środków na podjęcie działalności gospodarczej.

Formy wsparcia dla MSP realizowane przez Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego

Podstawowe wartości w każdym przedsiębiorstwie stanowią: kapitał finansowy oraz kapitał intelektualny. Istotną częścią drugiego z nich jest zbiór elementów, tj. ogół wiedzy, doświadczeń i umiejętności poszczególnych pracowników, mających dla organizacji wartość ekonomiczną, zwany kapitałem ludzkim. Kluczową rolę w zestawie tych wartości odgrywają również: kultura organizacyjna, relacje międzyludzkie oraz nieoczywiste umiejętności pracowników, wykorzystywane w nietypowych sytuacjach².

Mając na uwadze wskazane wartości, a także sieć różnych instytucji świadczących pomoc przedsiębiorcom w osiągnięciu optymalnego poziomu rozwoju, poddano klasyfikacji służące temu narzędzia. Instrumenty zostały podzielone według dwóch kryteriów: wsparcie poprzez wzrost kapitału ludzkiego (I) oraz w celu podwyższenia kapitału finansowego (II).

Staż zawodowy

Najczęściej wybieranym narzędziem wspierającym rozwój przedsiębiorczości w ramach pierwszego kryterium jest staż zawodowy, wzmacniający kapitał ludzki w przedsiębiorstwie. Wsparcie to nie stanowi żadnych kosztów dla właściciela, natomiast angażuje jego czas i wiedzę, dzięki której nowy pracownik zostaje w pełni ukształtowany do wartości obowiązujących w firmie. Poprzez wiedzę i umiejętności stażysta wspiera zarówno przedsiębiorstwo, które w określonym czasie i w ustalonej formie jest jego pracodawcą, jak i uzyskuje niezbędną wartość docenianą na rynku pracy – doświadczenie zawodowe. Przedmiot wsparcia realizowany jest przede wszystkim przez sieć Publicznych Służb Zatrudnienia oraz prywatnych operatorów, w ramach środków krajowych (Fundusz Pracy stanowiący przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej) i unijnych (Ministerstwo Rozwoju).

Szkolenia zawodowe

Kolejny kluczowy element wzmacniający potencjał przedsiębiorstwa stanowią szkolenia zawodowe. Kształcenie ustawiczne jest w Polsce nadal niedoceniane. – poziom uczestnictwa dorosłych w procesie uczenia się przez całe życie jest bardzo niski i stanowi 3,5%, w porównaniu do uśrednionych wartości europejskich wynoszących 10,7%³. Dlatego też pracodawcy zostali wyposażeni w narzędzie (Krajowy Fundusz Szkoleniowy) umożliwiające bezpłatny rozwój kwalifikacji (podmioty niebędące

² Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Kapitał Ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Warszawa 2015, s. 4.

³ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-pl_pl.pdf.

mikroprzedsiębiorstwami mają obowiązek zaangażowania własnych środków w wysokości 20% kosztów kształcenia) poprzez uczestnictwo w szkoleniach oraz kontynuację edukacji wyższej – studia podyplomowe. Instrument ten stanowi nieodzowną pomoc w rozwoju instytucji, jednak potencjał przedsiębiorców w zakresie wykorzystania tychże środków jest nadal zbyt niski, głównie z uwagi na brak motywacji oraz czasu do podjęcia dalszego kształcenia. Za przedmiot wparcia odpowiadają sieci urzędów pracy (Fundusz Pracy stanowiący przez MRPiPS). Nie sposób zapomnieć o pomocy doradczej i szkoleniowej realizowanej w ramach środków unijnych, a prowadzonej przez szeroką sieć operatorów prywatnych. Aby usprawnić proces informacji o finansowanych możliwościach kształcenia, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w 2015 roku stworzyła Bazę Usług Rozwojowych, będącą największą wyszukiwarką szkoleń. Narzędzie to w prosty i szybki sposób umożliwia znalezienie usługi rozwojowej, odpowiadającej na potrzeby użytkowników. Głównym założeniem projektu było udostępnienie zainteresowanym osobom informacji o podmiotach, które rzetelnie przeprowadzają proces kształcenia, umożliwiając podnoszenie kompetencji przedsiębiorców lub ich pracowników⁴.

Wsparcie kapitałowe

System pomocy stanowiący przez sieć urzędów pracy realizuje wsparcie kapitałowe dla potencjalnych/nowych przedsiębiorców i funkcjonujących już pracodawców. Pierwszą z form, która cieszy się ogromnym zainteresowaniem wśród osób bezrobotnych, zamierzających uruchomić własne przedsięwzięcie, jest dotacja, czyli bezwrotne środki finansowe w wysokości 600% przeciętnego wynagrodzenia na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Należy wyszczególnić pomoc w zakresie doinwestowania funkcjonujących przedsięwzięć, realizowaną w formie refundacji doposażenia lub wyposażenia nowego stanowiska pracy. Ma ona znamiona wsparcia zasobów ludzkich, gdyż dotacja w wysokości ok. 24 tys. zł przeznaczona jest na zakup środków trwałych, koniecznych do utworzenia stanowiska pracy. Jednakowoż utworzone miejsce pracy służyć będzie osobie bezrobotnej, która w wyniku uzyskanego z urzędu pracy skierowania do pracodawcy, podejmie z nim współpracę na okres nie krótszy niż 24 miesiące, zwiększając kapitał intelektualny przedsiębiorcy.

Podobną wartościowo subwencję (ok. 24 tys. zł) stanowi intensywnie realizowany projekt refundujący pracodawcy, przez okres 12 miesięcy, część kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne pracowników – skierowanych do pracy bezrobotnych do 30 roku życia⁵. Na uwagę zasługują również instrumenty wspierające w formie zwrotu części kosztów poniesionych na zatrudnienie osób bezrobotnych, szczegółowo opisane w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 47,51,56,59, 60a). W każdej z form pomocy odnajdujemy wzrost podstawowych wartości w przedsiębiorstwie.

⁴ Baza Usług Rozwojowych – o nas, 4.12.2014, PARP, <http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/informacje-o-portalu/o-nas>.

⁵ Refundacja obejmuje kwotę w wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od zwracanego wynagrodzenia. Art. 150 f ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001).

Rozwój przedsiębiorczości w regionie krakowskim w latach 2012–2016

Teren powiatu krakowskiego, z uwagi na bliskość Krakowa, stanowi bardzo atrakcyjny obszar inwestycyjny zarówno pod względem ekonomicznym, gospodarczym, jak i społecznym. Dlatego też wskazanie odpowiedniej strategii rozwoju zasobów zgromadzonych w analizowanym obszarze jest jednym z wielu zadań Urzędu Pracy Powiatu Krakowskiego i ma bezpośredni wpływ na cały region. Kreowanie i wzmacnianie przedsiębiorczych postaw wśród mieszkańców powiatu stanowi bieżący zakres zadań zawodowych pracowników publicznych służb zatrudnienia. Ich efektem jest zadowolenie mieszkańców regionu, którzy za pośrednictwem urzędu podejmują aktywność zawodową. Powrót na rynek pracy uwarunkowany jest wieloma czynnikami, jednak wiara we własne możliwości, chęć zmiany oraz gotowość do podjęcia ryzyka stanowią przesłanki do samorozwoju. Porzucenie biernej zawodowo postawy dokonuje się poprzez współpracę z istniejącymi podmiotami gospodarczymi – pełnienie roli pracownika lub zaangażowanie własnego kapitału, umiejętności i wiedzy w nową inicjatywę, gwarantuje aktywność zawodową oraz środki finansowe, niezbędne do funkcjonowania na rynku pracy. Zauważa się, że bezrobotni mieszkańcy powiatu częściej powracają do aktywności zawodowej w Krakowie, wykorzystując w ten sposób szerokie spectrum rozwoju i samorealizacji. W analizowanym okresie obserwuje się wzrost zainteresowania pracą na własny rachunek – blisko 80% przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie powiatu stanowiło własność osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. W latach 2012–2016 Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego w ramach corocznej pomocy skierowanej do bezrobotnych mieszkańców udzielił wsparcia finansowego 1275 osobom, które powróciły na rynek pracy, stanowiąc tym samym nowe podmioty gospodarcze. Cel ten został zrealizowany za pośrednictwem jednorazowo przyznanych środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej, zwanych dotacją. Wartość bezzwrotnie udzielonego wsparcia stanowiła kwota od 18 do 22 tys. zł (w zależności od okresu przyznanej pomocy). Ogólna wartość środków finansowych, zaangażowanych w rozwój gospodarczy powiatu w badanym okresie, wyniosła ponad 26 mln zł. Źródło dofinansowania zamierzeń gospodarczych zasilone zostało środkami będącymi w dyspozycji Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, tj. Funduszem Pracy i Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) oraz Ministerstwa Rozwoju Regionalnego – Europejskim Funduszem Społecznym, w ramach programów: Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Wiedza, Edukacja Rozwój oraz Regionalny Program Operacyjny,

Nowopowstałe firmy umiejscowione zostały na terenie całego powiatu, jednakże są rejon, które z uwagi na specyfikę i uwarunkowania gospodarcze obszaru – głównie zlokalizowanie stref gospodarczych – stanowią najlepsze miejsce do rozwoju przedsiębiorczości. Grupy osób uzyskujących środki na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej postanowiły zlokalizować swoją firmę w następujących gminach powiatu:

- Skawina – 220 nowych firm;
- Krzeszowice – 147 podjętych przedsięwzięć;
- Zabierzów – 104 inicjatywy;
- Mogilany – 85 realizowanych pomysłów;
- Kraków – 82 rozpoczęte projekty;

- Liszki – 79 działalności gospodarczych;
- Czernichów – 77 miejsc pracy na własną rękę;
- Zielonki – 72 realizowane zamierzenia gospodarcze.

Zauważa się, że kandydaci na przedsiębiorców uważnie obserwują trendy panujące na lokalnym rynku pracy, gdyż wskazane powyżej gminy są najprężniej rozwijającymi się regionami powiatu, motywującymi do całkowitego zaangażowania zasobów, będących w dyspozycji „młodych przedsiębiorców”. Z jednej strony wskazane w czołówce gminy (Skawina i Zabierzów) zlokalizowane są w krakowskiej specjalnej strefie ekonomicznej, która stanowi dodatkowy element wzmacniający pozycję nowopowstałych firm. Z drugiej strony obserwuje się brak wykształconych postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców północno-wschodnich granic powiatu. Statystyki stanowią, że w analizowanym okresie w gminie Igołomia-Wawrzeńczyce tylko 9 bezrobotnych zrealizowało własny pomysł na zaistnienie na lokalny rynku pracy, wykorzystując dotacyjne wsparcie. Dodatkowo należy zauważyć, iż charakter uruchomionych firm nieśmiało odróżniał się od dominującego w tym regionie sektora rolniczego, stawiając na rozwój usług budowlanych, a następnie na działalności w zakresie kulturalnym i ogólnorozwojowym. Niewielkie zainteresowanie obserwuje się również w nastawionej na rolnictwo gminie Sułoszowa, w której 15 osób zdecydowało się rozpocząć pracę na własny rachunek, wykorzystując bezwrotne dofinansowanie uzyskane z urzędu pracy. Nowi przedsiębiorcy postanowili uruchomić działalność w branży budowlanej, dzięki której powrócą na rynek pracy i uzyskają środki na powiększenie firmy. Sytuacja ta wynika ze specyfiki rozwoju poszczególnych gmin, polityki lokalnej oraz struktury demograficznej ludności zamieszkującej dany teren. We wskazanych gminach udział pozarolniczych działalności gospodarczych (funkcjonujących na podstawie wpisu do rejestru REGON) w lokalnym rynku pracy wynosi jedynie 3%⁶.

Poddając analizie branżowość nowopowstałych działalności gospodarczych zauważa się, że przedsiębiorcy decydują się na świadczenie pracy w zakresie usług, stanowiąc blisko 80% wkład w rozwój lokalnego rynku pracy. Z kolei sektor produkcji i handlu generuje jedynie nieco ponad 20% udziałów w rynku. W najszerzej reprezentowanym sektorze usług, przeważającą część stanowiły firmy świadczące usługi: budowlane (320 podmiotów), mechaniki pojazdowej (100 zakładów), fryzjerskie i kosmetyczne (80 salonów), specjalistyczne z zakresu projektowania i doradztwa technicznego (56 konsultantów), fotografii – głównie okazjonalnej (39 firm), ogrodnicze, w tym zagospodarowania terenów zielonych (38 podmiotów) i sprzątające (21 firm). Potwierdzają to wskaźniki – w Polsce sektor usług jest zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa, stanowiąc 52% ogółu firm⁷. Prężnie rozwijająca się na przestrzeni poprzednich lat branża budowlana pokazuje, że rynek wciąż jest nienasycony i istnieje potrzeba świadczenia tego typu usług. Dodatkowo dane

⁶ Główny Urząd Statystyczny, *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON kwiecień 2019*, <http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon> [dostęp: 31.12.2016].

⁷ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Tarnawska, A. Skowrońska, PARP, Warszawa 2017, s. 10.

potwierdzają, iż najliczniej dotowane przedsięwzięcia podążają za trendami występującymi wśród przedsiębiorstw w całym kraju. W ostatnich dwóch latach zanotowano wzrost udziału mikroprzedsiębiorstw z branży budowlanej – w 2015 roku odsetek ten wyniósł 12,3%, a w 2016 roku – 12,7%⁸. Analizując kolejny obszar jakim jest handel należy zauważyć, iż uruchamiane działalności pojawiły się w odpowiedzi na nieustające potrzeby społeczeństwa. Dlatego też blisko 30% przedsiębiorców z tego obszaru zdecydowało się na otwarcie sklepów internetowych, które mimo ogromnej konkurencji generują najniższe koszty utrzymania firmy. Osoby bezrobotne angażowały swoje siły także w handel artykułami motoryzacyjnymi (23 firmy), odzieżą (20 sklepów), artykułami ogrodniczymi i kwiatami (17 podmiotów). Nadmienić trzeba, że niespełna 2% dotacjobiorców zdecydowało się na otwarcie sklepu z artykułami spożywczymi i chemicznymi, co świadczy o dobrze przygotowanej analizie konkurencji. Należy wskazać, iż w 2016 roku największy odsetek mikroprzedsiębiorstw całego kraju stanowiły firmy z sekcji handlu i naprawy pojazdów samochodowych z wynikiem 24,0%⁹.

Analizując dotowane przedsięwzięcia w zakresie działalności sektora produkcyjnego, na pierwszym miejscu wyróżnić trzeba firmy zaangażowane w produkcję: wyrobów drewnianych – przede wszystkim mebli kuchennych (45 podmioty), następnie odzieży i obuwia (38 podmioty), wyrobów metalowych (30 firm) oraz żywności (15 producentów). Należy podkreślić, że przedsiębiorcy prowadzący działalność w sektorze produkcyjnym równocześnie funkcjonują w branży handlowej, jednakże na potrzeby niniejszego opracowania każdy z dotacjobiorców zakwalifikowany został tylko do jednego z wymienionych sektorów. Deklarowany przy rejestracji przeważający kod PKD zamierzenia gospodarczego, stanowił przesłankę wskazującą na jeden z trzech obszarów. Badając przedsiębiorczość mieszkańców regionu należy zauważyć, iż ponad 80% analizowanej grupy legitymuje się kwalifikacjami zawodowymi, koniecznymi do właściwego realizowania planów gospodarczych. Doświadczenie zawodowe wraz z odpowiednimi kwalifikacjami stanowią kluczowe mierniki rozwoju każdego przedsięwzięcia. Dlatego też Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego weryfikując pomysły na własną działalność gospodarczą osób bezrobotnych, szczegółowo analizuje potencjał przyszłego przedsiębiorcy pod kątem fachowości w danej branży. Doświadczenie wielu lat pracy z osobami zamierzającymi funkcjonować na własną rękę pokazuje, że niewiele jest przedsięwzięć, które osiągają założony cel bez odpowiedniego przygotowania w wybranej dziedzinie. Analizowany materiał wykazał, iż najliczniejsza grupa przedsiębiorców legitymuje się wyższym wykształceniem, które w branży usługowej jest niezbędne. Podobna sytuacja widoczna jest w sektorze produkcyjnym, w którym tylko 20% przedsiębiorców nie wskazuje kwalifikacji zawodowych. Wysokim kapitałem intelektualnym dysponują również przedsiębiorcy powiatu krakowskiego, realizujący swoje pomysły w obszarze handlu – osoby z wykształceniem wyższym oraz średnim zawodowym zasilają tę branżę w 75%.

⁸ Główny Urząd Statystyczny, *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2016 r.*, oprac. sygnałne, 3.10.2017, Warszawa, s. 1.

⁹ *Ibidem*.

Analiza cyklu życia subsydiowanych firm (lata 2012–2016)

Czas realizacji pomysłu od chwili jego inicjacji do urzeczywistnienia jest bardzo indywidualny – zależy on od rodzaju przedsięwzięcia, potencjału pomysłodawcy, a także niezbędnych środków finansowych.

Każdy projekt żyje w cyklu, podzielonym na etapy. Obserwując zachowania potencjalnych przedsiębiorców zauważyć można, że zamiar uruchomienia własnej działalności gospodarczej rodzi się już w trakcie pracy w innej firmie. Jest on wygenerowany w odpowiedzi na sytuację, w której osoba zatrudniona dostrzega swój potencjał, motywujący ją do zaistnienia na rynku w roli niezależnego menadżera/pracownika. Coraz częściej jednak rzeczywistość przedstawia scenariusz, w którym pracownik, aby nadal wykonywać obowiązki danym na stanowisku pracy, powinien uruchomić własną działalność gospodarczą, pozostając w relacjach zawodowych z dotychczasowym pracodawcą. Obie sytuacje mają odzwierciedlenie w analizowanym materiale. Jednakże z uwagi na czas, w jakim realizowana jest procedura przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej (średnio 4–6 miesięcy), wznowienie współpracy z byłym pracodawcą ma miejsce w niewielu przypadkach. W zależności od: czasu pozostawania w ewidencji osób bezrobotnych (), gotowości do podjęcia aktywności zawodowej oraz motywacji własnego rozwoju, kształtują się poszczególne etapy cyklu życia finansowanych przedsięwzięć. Firmy, które intensywnie realizowały pierwszy etap – narodziny – umiejętnie szukając umiejscowienia swojego pomysłu na rynku pracy, analizowały konkurencję, realnie patrzyły na własne możliwości i łatwiej odnalazły się w kolejnych fazach. Właściwą rolę na tym etapie odgrywa trener przedsiębiorczości, a więc osoba motywująca do działania i wskazująca zakres czynności, które należy podjąć aby zamierzenie osiągnęło właściwy cel i mogło wkroczyć w kolejny etap rozwoju. W świadomości licznej grupy bezrobotnych faza narodzin w ogóle nie istnieje, ponieważ liczy się pomysł i efekt projektu – praca na własny rachunek. Kwestia pozyskania środków finansowych stanowi wystarczający bodziec, aby zainteresować się własnym rozwojem. Kolejne działania realizowane w procedurze przyznawania przedmiotowych środków (szkolenie przygotowujące do prowadzenia działalności gospodarczej) uświadamiają klientom publicznych służb zatrudnienia, że droga którą podążają nie jest tak prosta jak się tego spodziewali. Potencjalni przedsiębiorcy kierowani są na szkolenie w celu nabycia właściwej wiedzy i umiejętności do organizowania i prowadzenia własnego przedsięwzięcia, jednak nie każdy z nich potrafi ją wykorzystać w procesie tworzenia indywidualnego biznesplanu. Na tym etapie można zaobserwować jak osoby tendencyjnie patrzą na działalność gospodarczą w branżach nacechowanych wysokim ryzykiem. Motywacją do uruchomienia przedsięwzięcia jest wyłącznie korzyść finansowa, a problematyka konkurencyjności oraz dostosowania firmy do obowiązujących przepisów zostaje odsunięta na drugi plan. Proces narodzin firmy, w zależności od stopnia zaangażowania, może trwać od kilku do kilkunastu miesięcy. Uśredniony czas oczekiwania na upragnione środki wynosi ok. pół roku. Zaangażowani wnioskodawcy wykorzystują go na poszukiwanie dodatkowych źródeł wsparcia lub wszechstronnie poddają analizie rynek odbiorców oraz potencjalnych konkurentów. Rozpoczęcie działalności gospodarczej, poprzedzone uzyskaniem środków na ten cel, nie zamyka tego etapu, gdyż formalne pojawienie się na rynku generuje dodatkowe zaangażowanie oraz rodzi

wiele problemów. Początkowo są to zagadnienia związane z rozpoczęciem działalności oraz drobne niedoprecyzowania wpisu do ewidencji działalności gospodarczej, rozbieżne z tymi deklarowanymi we wniosku o środki na podjęcie przedsięwzięcia. Następnie problemem może być zderzenie ze światem dostawców: nieterminowymi dostawami i błędnie wydawanymi dokumentami księgowymi.

Kilka pierwszych miesięcy funkcjonowania zamierzenia stanowi dla każdego z przedsiębiorców swoisty tor przeszkód, do pokonania którego niezbędna jest merytoryczna pomoc stanowiąca przez pracowników Urzędu. W trakcie tego okresu firma wchodzi niepostrzeżenie w kolejny etap życia, jakim jest dzieciństwo. W tej fazie każda z nowopowstałych działalności może zaprezentować stopień wykorzystania otrzymanej dotacji, dokumentując poniesione koszty uruchomienia przedsięwzięcia. Właściciele wdrażają w życie swoje pomysły, a jednocześnie nieustannie rozwijają sieć kontaktów, angażując się w rozwój projektu. Urząd pomimo udzielonej pomocy wspiera na bieżąco poczynania dotacjobiorców i prowadzi monitoring zamierzeń gospodarczych, odpowiednio reagując na pojawiające się problemy. Z uwagi na zindywidualizowane podejście do każdego z podmiotów istnieje baza przedsiębiorców, którzy mogą udzielać pomocy mentorskiej niezbędnej do wzmocnienia pozycji na rynku odbiorców oraz wsparcia w pozyskaniu nowego partnera do współpracy. Przedsięwzięcia na tym etapie zmierzają do uzyskania jak największych korzyści szybkiego zaistnienia na rynku. Budując swoją markę poprzez atrakcyjność usług i produktów, firmy stają się konkurencyjnym współzawodnikiem w grze rynkowej. Szybki wzrost pozycji generuje kolejny etap rozwoju organizacji – młodość.

Faza młodości charakteryzuje się ciągłym dążeniem do rozwoju zamierzenia oraz permanentną obserwacją trendów rynkowych. Niewiedza w tym zakresie może zaprzepaścić wszystko, co zostało już osiągnięte. Często obserwuje się przedsiębiorców, którzy z uwagi na chęć uzyskania w szybkim tempie dużych korzyści, podejmują się współpracy, nie posiadając wystarczających możliwości. Najczęściej wspomniana sytuacja ma miejsce w branży budowlanej, gdzie głównym motywatorem działań jest pieniądź, a problem braku rąk do pracy zostaje zmarginalizowany. Z dużym niepokojem obserwuje się, że dotacjobiorcy bardzo szybko zapominają, iż oczekiwania pracownika są sprzeczne z możliwościami pracodawców, a zmiana statusu zawodowego na rynku pracy jest kwestią czasu. Obserwując podmioty, które zaistniały na lokalnym – powiatowym rynku pracy, zauważa się, że w analizowanej fazie dotacjobiorcy nie angażują się w zatrudnianie pracowników, argumentując to wysokimi kosztami. Osoby posiadające przedsiębiorcze cechy, podejmują to ryzyko i korzystają z pomocy Urzędu. Najczęściej preferowanymi formami wsparcia są umowy stażowe, na podstawie których stażysta i pracodawca przynoszą korzyści w postaci wzrostu kapitału. Stażysta-pracownik zdobywa wiedzę i nowe umiejętności, natomiast pracodawca-właściciel staje się bardziej konkurencyjny z uwagi na dyspozycyjność i zaangażowanie w rozwój firmy większej liczby osób. Chęć przekazywania wiedzy i łatwość wyposażenia współpracowników w konieczne na rynku umiejętności, odzwierciedlają kolejny etap życia organizacji – dojrzałość.

Dojrzałą organizację charakteryzują stabilność i zrównoważony wzrost w każdej dziedzinie jej funkcjonowania. Zdolność podejmowania ryzyka oraz całkowite zaangażowanie w inicjatywę, stanowią przesłanki właściwego organizowania pracy własnej i podległych pracowników. W analizowanym materiale zaobserwowano, iż

blisko 45% podmiotów deklaruje samodzielność funkcjonowania w relacjach gospodarczych, na skutek braku czasu i możliwości podjęcia współpracy w relacjach pracownik–pracodawca. Taka decyzja w niedalekiej przyszłości może skutkować przejściem do ostatniej fazy życia przedsięwzięcia, dlatego też krytycy należałoby poddać ten system zarządzania. Przekazywanie wiedzy stanowi bowiem kluczowy element rozwoju przedsiębiorstw, przedsiębiorczości oraz całego regionu. Z tego powodu właściwym jest podejmowanie prób kształcenia przedsiębiorczych postaw już od najmłodszych lat. Mimo nieustannego rozwoju technologii i optymalnych rozwiązań istniejących od wieków problemów, wciąż zawęża się niedobór odpowiedniego zasobu – kapitału ludzkiego, który we właściwy sposób odnajdzie się na skomplikowanym rynku pracy.

Dochodząc do ostatniego etapu życia organizacji, należy zauważyć, iż zbyt długa stabilność niweczy każde przedsięwzięcie. Długofalowe, jednostajne realizowanie zamierzenia w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, powoduje maksymalizację ryzyka niepowodzenia. Pracownicy bądź wspólnicy, nie widząc zaangażowania lidera, podejmują podobne zachowania. Etap ten uwidocznił się w przedsięwzięciach realizowanych na wysokim poziomie konkurencyjności, a ich zaistnienie oparte zostało o chwilowe trendy w gospodarce. Sytuację tę obserwujemy u schyłku formalnego prowadzenia działalności gospodarczej, najczęściej w drugim roku funkcjonowania firmy. Dotacjobiorcy podejmujący niewłaściwy profil działalności, rzadko decydują się na zmianę strategii działania, poddając swoje przedsięwzięcia. Jednakże liczna grupa przedsiębiorców wykorzystuje otrzymaną szansę zaistnienia na rynku i mimo panujących trudności, postanawia rozszerzyć katalog świadczonych usług. Najczęściej mamy do czynienia z wyborem pokrewnych dziedzin w sferze działania podmiotu, gdyż dywersyfikacja ta nie wymaga zaangażowania dodatkowych zasobów. Zdarzają się również podmioty, które decydują się nawiązać współpracę z podobnymi sobie firmami i zmieniają formę prawną zamierzenia, np. poprzez umowy spółek cywilnych, co następuje w ostatniej fazie życia przedsięwzięcia. Dzięki temu zabiegowi mamy do czynienia z nowymi, ożywionymi organizacjami. Należy zauważyć, iż właściwe diagnozowanie cyklu życia firmy pozwoli wprowadzić odpowiednią do stanu faktycznego strategię rozwoju organizacji przy wykorzystaniu zauważonych w otoczeniu szans.

Synteza wyników badań

W analizowanym materiale wskazano 1275 podmiotów, które zaistniały na rynku pracy powiatu krakowskiego w wyniku bezzwrotnego wsparcia finansowego. Udzielona pomoc uwarunkowana była prowadzeniem działalności gospodarczej nieprzerwanie przez 12 miesięcy. Jednocześnie okres ten został wykorzystany na podjęcie aktywności zawodowej wyłącznie w formie pracy na własny rachunek, bez możliwości jej wznowienia na podstawie umowy o pracę. Warunek ten przede wszystkim ma na celu wzmocnienie przedsiębiorczych postaw, a formalnie stanowi gwarancję właściwej realizacji podjętego zobowiązania. Należy bowiem zaznaczyć, że związanie się umową o pracę stanowiłoby barierę na drodze rozwoju dotacjobiorcy, a tym samym ograniczało elastyczność i konkurencyjność przedsięwzięcia. Warunek prowadzenia zamierzenia przez wskazany okres zrealizowany został przez 1 112

firm, a w chwili obecnej (stan na dzień 01.07.2017 roku) ponad 160 dotacjobiorców funkcjonuje na lokalnym rynku krócej niż rok. Warto nadmienić, że blisko 80% analizowanych podmiotów korzysta z preferencyjnych składek odprowadzanych do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Dzięki temu tak wysoki odsetek osób w optymalny sposób może pracować nad rozwojem własnej firmy. Okres promocyjnych składek wynosi 24 miesiące i może stanowić wsparcie dla osób, które w okresie 5 lat poprzedzających zadeklarowały termin rozpoczęcia zamierzenia gospodarczego nie odprowadzając ich do ZUS-u.

Analiza długości życia dotowanych przedsięwzięć ukazuje, iż pierwszy rok zamierzenia jest najważniejszy i zarazem najłatwiejszy do przetrwania, w głównej mierze dzięki właściwemu przygotowaniu do roli przedsiębiorcy (umiejętne i elastyczne spojrzenie na rynek oraz jego uczestników) oraz środkiem finansowanym, ułatwiającym proces adaptacji rynkowej. Badania wskazały, iż blisko 98% dotacjobiorców z analizowanej grupy kontynuuje swoją działalność po wymaganym rocznym okresie prowadzenia firmy, co w porównaniu do statystyk ogólnopolskich stanowi bardzo wysoki wskaźnik, gdyż odsetek przeżywalności przedsiębiorstw uruchamianych w 2013 roku wyniósł 74%¹⁰. Drugi rok funkcjonowania przedsiębiorstwa pokazuje wady i zalety pracy na własny rachunek. Około 10% wnioskodawców rezygnuje z prowadzenia takiej formy aktywności zawodowej, argumentując to brakiem zasobów (nie nadają się do organizowania i realizowania świadczonych usług) oraz niewłaściwie przeprowadzonym rozeznaniem rynku – konkurencji. Zdarzały się też sytuacje, w których rezygnacja z zamierzenia była świadoma, a zasoby w niej pozostawione (baza klientów, środki trwałe, miejsce na rynku) miały stanowić wsparcie dla bliskiej osoby (członka rodziny), która znajdowała się w rejestrach osób bezrobotnych i zgłaszała zainteresowanie środkami na podjęcie działalności gospodarczej. W kolejnych miesiącach następuje wstrzymanie funkcjonowania podmiotu – obserwuje się deklarowane 24-miesięczne wykorzystanie okresu zawieszenia działalności. W 70% analizowanych przypadków plan ten zostaje zrealizowany, a działalność wykreślona z odpowiednich rejestrów (najczęściej jest to Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej). Niepokojące, a zarazem bardzo przedsiębiorcze jest likwidowanie przez właścicieli działalności wyłącznie „na papierze”, aby w ten sposób uzyskać dodatkowe świadczenia z budżetu państwa (choćby zasilek dla osób bezrobotnych), a w rzeczywistości nadal aktywnie funkcjonować na rynku.

Bariery wewnętrzne i zewnętrzne powstrzymujące rozwój przedsiębiorczości

Obserwując bieżącą sytuację przedsiębiorstw powiatu krakowskiego, zauważa się niekorzystne zmiany w sferze ekonomicznej, a przede wszystkim w sferze społecznej. „Młodzi przedsiębiorcy” nie wykształcili jeszcze umiejętności podejmowania odpowiedzialnego ryzyka oraz korzystania z nadarzającej się okazji, co w następstwie może

¹⁰ *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009–2013*, Główny Urząd Statystyczny – Departament Przedsiębiorstw, Warszawa 2015, s. 41.

powstrzymać rozwój przedsięwzięcia. Dlatego też właściwym jest przeprowadzenie analizy z zakresu możliwych zagrożeń, stanowiących bariery w procesie rozwoju firmy.

Brak dostatecznego kapitału, a także okazji do jego pozyskania, stanowi kluczowe zagrożenie pochodzące z zewnątrz firmy. Wiadomym jest, że środki pozyskane na podjęcie działalności gospodarczej są wystarczające na realizację pierwszego etapu zamierzenia, jednakże na skutek zachodzących zmian, ich brak uniemożliwia proces rozwojowy. Dodatkowo podmioty dopiero co rozpoczynające funkcjonowanie nie posiadają zdolności kredytowej, gdyż nie są w stanie wykazać stabilności finansowej. Ponadto, nieosiągalne jest wsparcie w ramach kolejnych form pomocy, ponieważ obliuguje ono przedsiębiorcę do wywiązania się z zaciągniętego zobowiązania (umowa na podstawie której przyznane zostały jednorazowe środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej).

Następnym utrudnieniem jest nieprzyjazna polityka państwa, uwidoczniła w systemie podatkowym, zdrowotnym i socjalnym. Każdy przedsiębiorca zauważa, że wysokość środków jakie należy przekazywać w ramach obciążeń podatkowych, generuje funkcjonowanie przedsiębiorczości w szarej strefie. W drugiej połowie 2015 roku 41% mikroprzedsiębiorców wskazało, iż najistotniejszą barierę w prowadzeniu biznesu stanowią wysokie podatki i opłaty uregulowane prawem¹¹. Dodatkowo szybkość pojawiających się zmian z zakresu przedsiębiorczości oraz nieumiejętność interpretacji zapisów, wprowadza niepotrzebny chaos w każdej firmie. Przedsiębiorcy skarżą się, że wysokie koszty pracy uniemożliwiają im zaangażowanie nowych pracowników, a bez dodatkowych zasobów, proces rozwoju firmy znacznie się wydłuży.

Z kolei niedostateczna baza partnerów (kontrahentów) może zaważyć na szybkości rozwoju instytucji. Problem uwidoczni się, jeśli podmiot będzie liczył wyłącznie na partnera stale z nim współpracującego. Uzależnienie się od wąskiej grupy odbiorców naraża firmę na straty, np. poprzez wycofanie się kontrahenta z transakcji. W sytuacji zmienności rynku oraz wciąż rosnącej konkurencyjności usług, właściwym jest podejmowanie systematycznej współpracy z nowymi podmiotami, gdyż dzięki niej zyskujemy udział w rynku. Skupienie się wyłącznie na wzroście kapitału finansowego nie zapewni przedsiębiorcy pożądanej pozycji, dzięki której podmiot będzie rozpoznawalny – zyska markę. Ponadto, kluczową kwestią jest umiejętność zbadania grupy klientów – odbiorców oraz ich potrzeb, ponieważ niewłaściwa interpretacja oczekiwań klienta może niepotrzebnie zaangażować zasoby, a oczekiwany efekt i tak nie zostanie osiągnięty.

Brak wykwalifikowanych pracowników, chętnych do podjęcia nowych umiejętności i wiedzy, stanowi jedno z największych zagrożeń funkcjonowania przedsięwzięcia. Jednocześnie niechęć do przeorganizowania wykształconych systemów zachowania zawęża pole rozwoju osoby, co bezpośrednio wiąże się z luką w rozbudowie firmy. Zagrożenie to można również zaliczyć do niebezpieczeństw wewnętrznych, zaburzających proces ulepszania organizacji. Zaistnienie na rynku wymaga przemyślanej strategii rozwoju – brak jasnych i czytelnych komunikatów wskazujących kierunki rozwoju, dezorganizuje pracę i bezzasadnie angażuje zasoby. Natomiast nieumiejętne przekazywanie wiedzy i poleceń, a także słaba organizacja

¹¹ *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Rozwoju – Departament Strategii Rozwoju, Warszawa 2016, s. 60.

przedsiębiorstwa, w połączeniu z brakiem procedur rozwojowych, wywołuje w pracownikach niepokój i destabilizację. Niepewnie zarządzający przedsiębiorca nie jest w stanie wyegzekwować od pracowników właściwego sposobu działania oraz realizacji zadań na wysokim poziomie kompetencyjności. Brak kreatywności we wdrażaniu nowych inicjatyw oraz zapożyczanie projektów od konkurencji, często skutkuje efektem odwrotnym od zakładanego. Przedsiębiorcy nie mają odwagi korzystać z innowacyjnych rozwiązań, gdyż są one naznaczone wysokim ryzykiem.

Wykorzystanie benchmarkingu w podnoszeniu skuteczności wspierania MSP przez Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego

Dotacjobiorcy wchodzący na rynek pracy w nowej roli – przedsiębiorcy, potrzebują odpowiedniego zasobu wiedzy i wsparcia, aby właściwie prowadzić i rozwijać przedsięwzięcia. Subwencja wskazana w niniejszym opracowaniu definiowana jest jako pomoc ze strony państwa na rzecz nowo uruchamianych projektów, realizowana w formie finansowej (bezwrotne dotacje, bezpłatne szkolenia) lub niefinansowej (branżowe doradztwo i konsultacje). Wiadomym jest, że pierwsze etapy rozwoju firmy wymagają maksymalnego zaangażowania właściciela, a możliwość pozyskania wsparcia ze strony instytucji publicznych jest nieocenionym dobrem.

Mając powyższe na uwadze, analizie porównawczej poddano proces wsparcia realizowany przez Urząd wobec nowych przedsiębiorców. Przestanki do przygotowania badania pojawiły się w odpowiedzi na odmienne potrzeby firm, nieustannie zmieniający się rynek pracy, a także na zauważalny wzrost zainteresowania ze strony przedsiębiorców instrumentami wsparcia, które są dostępne również u innych operatorów, świadczących podobne lub konkurencyjne dla Urzędu usługi. Zauważono, że pewne działania w badanym procesie należy zmodyfikować, aby ich realizacja była efektywna i odpowiadała bieżącym potrzebom klientów. Rozważaniu poddany został obszar wzmacniający charakter działalności, mający bezpośredni wpływ na poziom wiedzy i umiejętności właściciela firmy i jego pracowników.

Poszukiwania odpowiednich instytucji do przeprowadzenia badania skupiły się przede wszystkim na sieci podmiotów świadczących wsparcie dla osób bezrobotnych, zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą lub tych, które planują podjąć inną drogę zawodową niż praca dla jednego pracodawcy. Wyboru dokonano na podstawie zakresu dodatkowych usług świadczonych na rzecz nowych przedsiębiorców, a także ich dostępności. Do porównania zostały wybrane dwie instytucje. Pierwsza, zrzeszona w sieci Publicznych Służb Zatrudnienia i zlokalizowana w zachodniej części Polski; druga, to alternatywny dla sieci urzędów podmiot, realizujący subwencje dla przedsiębiorczych mieszkańców województwa małopolskiego. Badania ukazały, iż działania podejmowane w celu wsparcia przedsiębiorczości na terenie powiatu krakowskiego, należy permanentnie doskonalić, mając na uwadze poniższe przesłanki.

Priorytetowym działaniem jest próba podjęcia współpracy z instytucjami publicznymi, które bezpośrednio są zaangażowane w relacje z przedsiębiorcami (np. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Urząd Skarbowy) w zakresie udostępnienia wiedzy

i umiejętności niezbędnych do właściwego funkcjonowania na rynku pracy, dzięki propagowaniu dobrych praktyk i koncepcyjnych rozwiązań. Zauważa się, iż projekcja pomocy w tematycznych obszarach, takich jak księgowość, prawo czy marketing, zdecydowanie zoptymalizowałaby funkcjonowanie przedsiębiorstw. Mając na uwadze szerokie spektrum problemów pojawiających się w trakcie prowadzenia firmy, właściwym jest pozyskanie kompetentnych partnerów – specjalistów z konkretnej, problemowej dziedziny. Sugeruje się ofertę firm prowadzących działalność w zakresie księgowości oraz doradztwa prawnego. Dodatkowo należałoby zaangażować najprężniej rozwijające się w regionie podmioty w działania upowszechniające dobre praktyki z zakresu należytego uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Analiza ukazała również lukę w cykliczności kształcenia. Dlatego też właściwym jest podjęcie próby organizacji w określonych terminach adekwatnych szkoleń lub grupowych konsultacji, odpowiadających na bieżące problemy przedsiębiorców. Właściciele firm zgłaszający chęć rozwoju zamierzeń, powinni uzyskiwać informacje o planowanych spotkaniach (szkoleniach, konsultacjach) za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz strony internetowej, co zdecydowanie usprawni proces rekrutacji potencjalnych uczestników. Podkreślić należy, iż wsparcie w formie szkoleń ma zrekomensować niedopasowanie się przedsiębiorcy do zmieniających się warunków na rynku pracy. Z tego powodu tak ważne jest upowszechnienie dostępu do bezpłatnego kształcenia. Pomoc w zakresie rozwoju zawodowego powinna obejmować wszystkie podmioty, dlatego należy dążyć do uelastycznienia warunków dostępu do środków przeznaczonych na ten cel. Udostępnienie owych funduszy rozwiąże problem częstotliwości szkoleń, a także zaangażowania odpowiedniej kadry w proces podnoszenia wiedzy i kwalifikacji przedsiębiorców. Celowym staje się też wdrożenie dodatkowych specjalistów, którzy systematycznie będą realizować wsparcie w formie branżowych konsultacji.

Badania potwierdziły, iż należy na bieżąco obserwować poziom rozwoju wspartych przedsiębiorstw, wobec dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Tylko właściwie podjęte próby interwencji ze strony urzędu zminimalizują ryzyko nietrafnych decyzji, warunkujących funkcjonowanie projektu. Należy podkreślić, że przedsiębiorcy coraz częściej wskazują na bezsilność w pozyskaniu odpowiednich kandydatów do pracy. Dlatego też rozwiązaniem może stać się zintensyfikowana akcja promocyjna nowych firmy, usprawniająca współpracę w zakresie eliminowania deficytów pracowniczych.

Dodatkowo, pod rozwagę należy poddać kwestię wysokości przyznawanego wsparcia. Zmniejszenie maksymalnej kwoty dotacji skutkowałoby podjęciem aktywności zawodowej (w formie działalności gospodarczej) przez potencjalnie większą liczbę osób. W efekcie nowi przedsiębiorcy zagospodarują lokalny rynek pracy, minimalizując niedobór kapitału, jednocześnie zwiększając szansę na rozwój całego regionu.

Podsumowanie

Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego jest instytucją, która za pośrednictwem szerokiego katalogu narzędzi wyraża chęć niesienia pomocy wszystkim użytkownikom systemu gospodarczego. Osiągnięcie wysokiej jakości pracy wśród pracowników

i pracodawców powiatu, to podstawowe założenie opracowanej strategii postępowania wobec jego mieszkańców. Urząd poprzez stanowione zadania odzwierciedla wagę propagowania przedsiębiorczości oraz w sposób ciągły nabywa nową wiedzę i umiejętności, aby świadczyć usługi najwyższej jakości. Stwarzanie możliwości rozwoju za pośrednictwem dostępnej oferty nauczania (staż, szkolenie) lub zatrudnienia, istotnie kształtuje postawy osób nieaktywnych zawodowo.

Urząd corocznie stanowi wsparcie dla kilkunastu tysięcy klientów, począwszy od osób najbardziej nieaktywnych, z którymi praca jest najtrudniejsza (niska samoocena nie pozwala na zmianę myślenia i zachowania w kategoriach rozwoju zawodowego), poprzez szczególnie zaangażowanych bezrobotnych z powodzeniem poddających się procesowi aktywizacji zawodowej, kończąc na osobach reprezentujących optymistyczne wyobrażenie siebie na niejednorodnym rynku pracy (nowa praca generuje wzrost kreatywności i zdolność podejmowania działań zmierzających do samorozwoju, dzięki pogłębionej analizie własnych możliwości). Zauważyć należy, iż przedsiębiorczość ludzi jest trudna do oceny. Analiza poziomu aktywności, tempa zaistnienia inicjatywy czy skłonności do podejmowania ryzyka jest możliwa wyłącznie w sytuacji występowania porównywalnych przesłanek, warunkujących realizację zamierzenia gospodarczego. Wiadomym jest, że założenia te uzależnione są od kryteriów ekonomicznych i politycznych, charakterystycznych dla danego obszaru. Dlatego też zasadność prowadzonych w Urzędzie Pracy Powiatu Krakowskiego działań kształtujących odpowiednio przedsiębiorcze postawy wśród osób bezrobotnych jest niepodważalna, a warsztat tychże usług wymaga bieżącej optymalizacji. Na podstawie analiz zauważa się, iż promocja usług proponowanych przez Urząd ma wymierne efekty, co uwidacznia wzrost zaangażowania społeczeństwa w inicjatywy, bezpośrednio wpływające na rozwój regionu. Przykładem jest powiększający się katalog przedsiębiorstw uruchamianych na wspomnianym terenie. Perspektywy rozwoju polskiej przedsiębiorczości wydają się być korzystne – 20% dorosłych mieszkańców naszego kraju rozważa założenie własnej działalności gospodarczej w ciągu następnych trzech lat, podczas gdy w Europie takie plany ma 13% osób¹². Statystyki te przekładają się również na rozrost lokalnej przedsiębiorczości. Prowadzona analiza wykazała, iż z roku na rok poziom zainteresowania wśród bezrobotnych mieszkańców powiatu otrzymaniem dofinansowania na otwarcie własnej firmy utrzymuje tendencję wzrostową, co jest właściwym krokiem na drodze samorozwoju w dobie tak trudnego rynku pracy. Obserwacja analizowanych przedsięwzięć potwierdza powyższy trend, gdyż przeprowadzenie firmy przez 24-miesięczny cykl życia wymaga od właściciela wielu wyrzeczeń i zdolności do podejmowania wyzwań. Dlatego też ciągłe angażowanie się Urzędu w kolejne inicjatywy warunkuje pozytywne relacje między partnerami rynku, zapewniając wymierne korzyści dla klientów – przyszłych/obecnym przedsiębiorców, zde-terminowanych do promowania przedsiębiorczych postaw.

¹² *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, red. A. Tarnawa, A. Skowrońska, PARP, Warszawa 2016, s. 44.

Informacje dla Autorów
Information for Authors
Информация для авторов



Instrukcja przygotowania artykułów do czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”

Formatowanie i redagowanie

Tekst artykułu (objętość ok. 12–20 stron) powinien być złożony pismem Times New Roman o wielkości 12 punktów z interlinią 1,5. Terminy i wyrażenia obcojęzyczne oraz tytuły artykułów i książek należy pisać kursywą (*italic*). Nie należy stosować wytłuszczeń (bold). Nie należy stosować podkreśleń. Prosimy o konsekwentne stosowanie skrótów (np., r., w. itp.) w całym artykule. Jeśli artykuł podzielony jest śródtytułami na części, to prosimy rozpocząć od „Wprowadzenia”, a na końcu umieścić „Podsumowanie”. Nie ma potrzeby numerowania śródtytułów.

Ilustracje

Rysunki, wykresy i fotografie powinny być dostarczone na płytach CD lub pocztą elektroniczną w formie zeskanowanej lub jako elektroniczny plik w jednym z formatów: *.bmp, *.tif, *.jpg lub *.psd.

Ilustracje zaczerpnięte z innych prac i podlegające ochronie prawa autorskiego powinny być opatrzone informacją bibliograficzną w postaci odsyłacza do literatury, umieszczonego w podpisie rysunku (np. Źródło: N. Davies, *Europa. Rozprawa historyka z historią*, Kraków 1998, s. 123).

Tabele

Tabele należy umieszczać możliwie blisko powołania i numerować kolejno. Tabele tworzy się, stosując polecenie: *Wstawianie – Tabela*. Wskazane jest unikanie skrótów w rubrykach (kolumnach) tabel. Tekst w tabeli powinien być złożony pismem mniejszym niż podstawowy. Ewentualne objaśnienia należy umieścić w linii bezpośrednio pod tabelą, a nie w samej tabeli.

Przypisy

Obowiązują przypisy dolne, które należy tworzyć, stosując polecenie: *Odwołania / Wstaw przypis dolny*. W polu, które pojawi się na dole kolumny, wpisujemy tekst przypisu (pismo wielkości 8–9 pkt.).

Przykłady:

- publikacje książkowe
S. Grodziski, *Habsburgowie*, [w:] *Dynastie Europy*, red. A. Mączak, Wrocław 1997, s. 102–136.
- artykuły w czasopismach
S. Wałtoś, *Świadek koronny – obrzeża odpowiedzialności karnej*, „Państwo i Prawo” 1993, z. 2, s. 16.

W przypisach do oznaczania powtórzeń można stosować terminologię łacińską lub polską, czyli: *op. cit.*, *ibidem* (tamże), *idem* (tenże), *eadem* (taż). Bezwzględnie należy jednak zadbac o konsekwentny zapis i nie mieszać zapisu łacińskiego z polskim. Po adresie strony internetowej podajemy w nawiasie kwadratowym datę dostępu. W zapisie dat generalnie używamy cyfr arabskich.

Istnieje również możliwość nadsyłania tekstów o charakterze historycznym (do działu „Z kart historii”), recenzji oraz komunikatów i sprawozdań.

Recenzje

Autorzy piszący recenzje proszeni są o dostarczenie zeskanowanej okładki recenzowanej publikacji (może być w skali szarości), a także o umieszczenie w nagłówku recenzji następujących danych: autor i tytuł książki (ew. jej redaktor), tłumacz, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania, liczba stron. W przypadku publikacji obcojęzycznych mile widziany jest przekład ich tytułu.

Streszczenia

Prosimy Autorów o dostarczenie kilkudziesięciu streszczeń artykułów w językach: polskim, angielskim i rosyjskim, wraz z tłumaczeniem tytułu artykułu.

Prosimy również o dołączenie krótkiej notki o autorze (tytuł/stopień naukowy, uczelnia/organizacja), a także oświadczenia, że artykuł nie był wcześniej publikowany ani że nie narusza on praw autorskich innych osób.

Teksty niespełniające powyższych wymogów będą odsyłane autorom z prośbą o uzupełnienie.



Podstawowe zasady recenzowania artykułów w czasopiśmie

1. Do oceny każdej publikacji powołuje się co najmniej dwóch niezależnych recenzentów spoza jednostki.
2. W przypadku tekstów powstałych w języku obcym co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora pracy.
3. Rekomendowanym rozwiązaniem jest model, w którym autor(-rzy) i recenzenci nie znają swoich tożsamości (tzw. *double-blind review process*).
4. W innych rozwiązaniach recenzent musi podpisać deklarację o niewystępowaniu konfliktu interesów. Za konflikt interesów uznaje się zachodzące między recenzentem a autorem: bezpośrednie relacje osobiste (pokrewieństwo, związki prawne, konflikt), relacje podległości zawodowej, bezpośrednia współpraca naukowa w ciągu ostatnich dwóch lat poprzedzających przygotowanie recenzji.
5. Recenzja musi mieć formę pisemną i kończyć się jednoznacznym wnioskiem co do dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia.
6. Zasady kwalifikowania lub odrzucenia publikacji i ewentualny formularz recenzentki są podane do publicznej wiadomości na stronie internetowej czasopisma lub w każdym numerze czasopisma.
7. Nazwiska recenzentów poszczególnych publikacji/numerów nie są ujawniane; raz w roku czasopismo podaje do publicznej wiadomości listę recenzentów współpracujących.

W trosce o rzetelność naukową i jakość publikowanych artykułów wydawnictwo wdraża procedurę zabezpieczającą przed zjawiskiem *ghostwritingu*. Zarówno *ghostwriting*, jak i *guest authorship* są przejawem nierzetelności naukowej.

Ghostwriting – autor/współautor publikacji wniósł istotny wkład w powstanie publikacji, nie ujawnia jednak swojego udziału jako jeden z autorów lub nie wymienia się jego roli w podziękowaniach zamieszczonych w publikacji.

Guest authorship – udział autora jest znikomy lub w ogóle nie miał miejsca, a pomimo to jest autorem/współautorem publikacji.

Redakcja informuje, że wszystkie wykryte przypadki *ghostwriting* i *guest authorship* będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów, a także będą dokumentowane wszelkie ujawnione przejawy nierzetelności naukowej.

ZACHĘCAMY DO PRENUMERATY

Zamówienia na prenumeratę prosimy kierować pocztą elektroniczną na adres: ksiegarnia@kte.pl lub faksem (nr 12 25-24-593).

Należy podać następujące dane:

- imię i nazwisko (nazwę) osoby (instytucji) zamawiającej
 - adres zamieszkania (siedziby)
 - numer identyfikacji podatkowej (NIP)
- adres, na który ma być przesyłane czasopismo
 - liczbę kolejnych zamówionych numerów
 - liczbę egzemplarzy każdego numeru.

Do ceny zostanie doliczony indywidualny koszt przesyłki.

Szczegółowe warunki prenumeraty oraz formularz zamówienia dostępne pod adresem: www.ka.edu.pl/ksiegarnia/czasopisma/bezpieczenstwo

W sprzedaży dostępne również inne czasopisma Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:

„European Polygraph”

„Krakowskie Studia Międzynarodowe”

„Państwo i Społeczeństwo”

„Studia Prawnicze”

„Studia z Dziejów Państwa i Prawa Polskiego”

Zapraszamy na stronę internetową kwartalnika

btip.ka.edu.pl



Lista recenzentów za rok 2018

W 2018 roku artykuły zgłoszone do „Bezpieczeństwa. Teorii i Praktyki” opiniowali pod kątem ich naukowej przydatności do rozpowszechniania:

prof. dr hab. Włodzimierz Bonusiak
prof. dr hab. Marek Delong
prof. dr hab. Adam Jabłoński
dr hab. Miron Lakomy
dr hab. Władysław Masiarz
dr Kamilla Schoel Mazurek
prof. dr hab. Piotr Mickiewicz
prof. nadzw. dr hab. Wojciech Sokół
dr hab. prof. UP Łukasz Tomasz Sroka
prof. dr hab. Andrzej Szplit
dr hab. Małgorzata Świder, prof. UO

