



KRAKOWSKA AKADEMIA IM. ANDRZEJA FRYCZA MODRZEWSKIEGO
ANDRZEJ FRYCZ MODRZEWSKI KRAKOW UNIVERSITY

BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

SECURITY

THEORY AND PRACTICE

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM LOKALNYM –
UWARUNKOWANIA EGZO- I ENDOGENICZNE

redakcja
Andrzej Chodyński

e-ISSN 2451-0718
ISSN 1899-6264

Kraków 2021
Nr 4 (XLV)

SECURITY

THEORY AND PRACTICE

MANAGEMENT OF LOCAL SECURITY –
EXOGENOUS AND ENDOGENOUS FACTORS

edited by
Andrzej Chodyński

number 4 (XLV), October–December, Krakow 2021

BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM LOKALNYM –
UWARUNKOWANIA EGZO- I ENDOGENICZNE

redakcja
Andrzej Chodyński

numer 4 (XLV), październik–grudzień, Kraków 2021



BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

Kwartalnik
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Adres redakcji

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, A, pok. 215
30-705 Kraków
tel. (12) 25 24 665
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

Czasopismo „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” uzyskało dofinansowanie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu „Wsparcie dla czasopism naukowych” (2019–2020)

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

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

Rada Naukowa

Isabela de Andrade Gama (Brazylia), Mieczysław Bieniek (Polska), Ján Buzalka (Słowacja), Anatolij Demianczuk (Ukraina), Taras Finikov (Ukraina), Jochen Franzke (Niemcy), Marco Gestri (Włochy), Thomas Jäger (Niemcy), Arie M. Kacowicz (Izrael), Lutz Kleinwächter (Niemcy), Magdolna Lączay (Węgry), Krzysztof Malinowski (Polska), Sławomir Mazur (Polska), Ben D. Mor (Izrael), Sandhya Sastry (Wielka Brytania), Yu-Chung Shen (Tajwan), Jan Widacki (Polska), Wiesław Wróblewski (Polska – przewodniczący)

Redaktor naczelny

Beata Molo

Redaktorzy tematyczni

Beata Molo – nauki o polityce i administracji
Robert Borkowski – nauki o bezpieczeństwie
Andrzej Chodyński – nauki o zarządzaniu i jakości
Marcin Lasoń – nauki o polityce i administracji, nauki o bezpieczeństwie

Redaktor statystyczny

Piotr Stefanów

Tłumaczenie, weryfikacja, korekta streszczeń

język angielski: Agnieszka Jakubiec
język niemiecki: Iwona Pfisterer-Wójcik
język rosyjski: Oleg Aleksejczuk

Redaktor językowy

Carmen Stachowicz

Projekt okładki

Oleg Aleksejczuk

Łamanie

Oleg Aleksejczuk

Copyright© by

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2021

e-ISSN 2451-0718

ISSN 1899-6264

Wersją pierwotną czasopisma jest wydanie elektroniczne.

„Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” jest w pełni otwartym czasopismem (Open Access Journals) wydawanym na licencji CC BY-NC-ND 3.0 PL btip.ka.edu.pl

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych. Decyzja o opublikowaniu tekstu uzależniona jest od opinii redakcji i dwóch recenzentów. Redakcja zastrzega sobie prawo modyfikowania tytułów i skracania tekstów przeznaczonych do druku.

Na zlecenie

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

Wydawca

Oficina Wydawnicza KAAFM,
Kraków 2021



Spis treści

Andrzej Chodyński: Zarządzanie bezpieczeństwem lokalnym – uwarunkowania egzo- i endogeniczne. Wprowadzenie 13

ARTYKUŁY I MATERIAŁY _____

Janusz Ziarko: Podejście systemowo-projektowe do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa i porządku publicznego 21

Wojciech Huszlak: Dojrzałość projektowa organizacji publicznych realizujących działania na rzecz bezpieczeństwa lokalnego 41

Andrzej Chodyński: Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu 61

Marcin Koczan: Polityka mobilności Wrocławia jako przejaw działań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego 81

Anna Bałamut: Kłastory jako przykład kreowania bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym w Polsce 97

Paweł Kałuża, Milena Sadowińska-Kałuża: Narzędzia jakości w zarządzaniu kryzysowym 111

Jowita Świerczyńska: The Significance of the COVID-19 Pandemic for Business Management – the Perspective of Małopolska Entrepreneurs Participating in International Trade 125

Patrycja Głogowska: Egzogeniczne uwarunkowania bezpieczeństwa jednostki – *case study* uchodźców syryjskich w Libanie 141

Michał Adam Leśniewski: Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego 155

Z KART HISTORII _____

Jacek Lasota: Dlaczego warto studiować historię sztuki wojennej 171

RECENZJE _____

Mirosław Kwieciński: Tomasz Fornicki, *Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej* 193

Piotr Komsta: Paweł Kobis, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w systemach informacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem czynnika ludzkiego* 197

KOMUNIKATY, SPRAWOZDANIA _____

Wojciech Huszłak, Magdalena Prorok: Sprawozdanie z paneli dyskusyjnych: *Wpływ społeczny i gospodarczy. Strategie ekologiczne przedsiębiorstw* (19.06.2021 r.) oraz *Wpływ społeczny i gospodarczy. Zarządzanie bezpieczeństwem* (19.06.2021 r.), Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Zarządzanie w układzie Przedsiębiorstwo-Miasto-Region w zmiennym otoczeniu. Dylematy i wyzwania”, Kraków, 18–19.06.2021 r. 203

Mirosław Kwieciński: IV Multidyscyplinarne Autorskie Seminarium Naukowe *Modus Securitas* „Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – koncepcje, modele, podejścia, praktyka, wizje, wyniki badań”, Dwór Rychwałd, 19–21.09.2021 r. 207

ETYKA WYDAWNICZA _____ 213

Lista recenzentów za rok 2021 221



Contents

Andrzej Chodyński: Management of Local Security – Exogenous and Endogenous Factors: Introduction	13
---	----

ARTICLES AND MATERIALS

Janusz Ziarko: Systems-Design Approach to Solving Local Problems of Safety and Public Order	21
Wojciech Huszlak: Project Maturity of Public Organisations Implementing Measures to Ensure Local Security	41
Andrzej Chodyński: Learning and Social Impact and its Relation to Safety at the Local Level: Managing an Environmental Emergency	61
Marcin Koczan: Wrocław's Mobility Policy as an Example of Actions Aimed at Ensuring Ecological Safety	81
Anna Bałamut: Clusters as an Example of Creating Environmental Safety at the Local Level in Poland	97
Paweł Kałuża, Milena Sadowińska-Kałuża: Quality Tools in Crisis Management	111
Jowita Świerczyńska: The Significance of the COVID-19 Pandemic for Business Management – the Perspective of Małopolska Entrepreneurs Participating in International Trade	125
Patrycja Głogowska: Exogenous Determinants of Individual Security – a Case Study of Syrian Refugees in Lebanon	141
Michał Adam Leśniewski: Decision-Making and Decision with Respect to the Safety of a Manager's Work in an Organisation – a Theoretical Study of a Research Problem	155

FROM THE HISTORY _____

Jacek Lasota: Why you Should Study the History of the Art of War 171

REVIEWS _____

Mirosław Kwieciński: Tomasz Fornicki, *Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej* 193

Piotr Komsta: Paweł Kobis, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w systemach informacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem czynnika ludzkiego* 197

BULLETINS, REPORTS _____

Wojciech Huszłak, Magdalena Prorok: Summary of discussion panels: *Social and Economic Impact – Environmental Strategies of Enterprises* (June 19th, 2021), and *Social and Economic Impact – Security Management* (June 19th, 2021), The Polish National Research Conference 'Management with Regard to the Enterprise-City-Region Approach in a Changeable Environment. Dilemmas and Challenges,' Kraków, June 18th–19th, 2021 203

Mirosław Kwieciński: 4th Multidisciplinary Research Seminar *Modus Securitas: 'Determinants of the Efficiency of Managing the State and Business Safety and Security – Concepts, Models, Approaches, Practice, Visions and Research Outcomes,'* Dwór Rychwałd, September 19th–21st, 2021 207

PUBLICATION ETHICS _____ 215

List of academic reviewers in 2021 221



Inhaltsverzeichnis

Andrzej Chodyński: Management der lokalen Sicherheit - exogene und endogene Determinanten	13
BEITRÄGE UND MATERIALIEN	
Janusz Ziarko: System- und Designansatz zur Lösung lokaler Probleme der Sicherheit und der öffentlichen Ordnung	21
Wojciech Huszlak: Projektreife von öffentlichen Organisationen, die die Aktivitäten für die lokale Sicherheit durchführen	41
Andrzej Chodyński: Lernen und soziale Auswirkungen vs. Sicherheit auf lokaler Ebene – Management in der Situation einer Umweltkatastrophe	61
Marcin Koczan: Die Mobilitätspolitik von Wrocław (Breslau) als Ausdruck von Maßnahmen zur Gewährleistung der ökologischen Sicherheit	81
Anna Bałamut: Cluster als Beispiel für die Schaffung ökologischer Sicherheit auf lokaler Ebene in Polen	97
Paweł Kałuża, Milena Sadowińska-Kałuża: Qualitätsinstrumente im Krisenmanagement	111
Jowita Świerczyńska: Die Bedeutung der COVID-19-Pandemie für die Unternehmensführung – die Perspektive der Kleinpo-lener Unternehmer, die am internationalen Handel teilnehmen	125
Patrycja Głogowska: Exogene Determinanten der individuellen Sicherheit – case study (Fallstudie) über syrische Flüchtlinge im Libanon	141
Michał Adam Leśniewski: Entscheidungskraft und Entscheidung versus Sicherheit der Arbeit eines Managers in einer Organisa-tion – theoretische Untersuchung eines Forschungsproblems	155

AUS DER GESCHICHTE _____

- Jacek Lasota:** Warum es sich lohnt, die Geschichte der Kriegskunst zu studieren 171

REZENSIONEN _____

- Mirosław Kwieciński:** Tomasz Fornicki, *Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej* 193
- Piotr Komsta:** Paweł Kobis, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w systemach informacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem czynnika ludzkiego* 197

MITTEILUNGEN, BERICHTE _____

- Wojciech Huszlak, Magdalena Prorok:** Bericht über die Podiumsdiskussionen: Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen. Ökologische Strategien der Unternehmen (19.06.2021) und Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen. Sicherheitsmanagement (19.06.2021) Nationale wissenschaftliche Konferenz „Management im System: Unternehmen-Stadt-Region in einem sich verändernden Umfeld. Dilemmas und Herausforderungen“, Krakau, 18–19.06.2021. 203
- Mirosław Kwieciński:** IV Multidisziplinäres wissenschaftliches Autorenseminar Modus Securitas „Determinanten der Effektivität des Sicherheitsmanagements von Staat und Unternehmen – Konzepte, Modelle, Ansätze, Praxis, Visionen, Forschungsergebnisse“, Dwór Rychwałd, 19–21.09.2021. 207

ETHIK-RICHTLINIEN FÜR DIE PUBLIKATION VON ZEITSCHRIFTENARTIKELN _____ 217

- Liste der Rezensenten für das Jahr 2021 221



Содержание

Andrzej Chodyński: Управление безопасностью на местах – экзогенные и эндогенные условия. Введение	13
--	----

СТАТЬИ И МАТЕРИАЛЫ _____

Janusz Ziarko: Системно-проектный подход к решению местных проблем обеспечения безопасности и общественного порядка	21
Wojciech Huszлак: Проектная зрелость общественных организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению безопасности на местном уровне	41
Andrzej Chodyński: Обучение, социальное воздействие и проблемы безопасности на местном уровне – управление в чрезвычайной ситуации, угрожающей окружающей среде	61
Marcin Koczan: Политика мобильности города Вроцлава как проявление действий направленных на обеспечение экологической безопасности	81
Anna Bałamut: Кластеры как пример создания экологической безопасности на местном уровне в Польше	97
Paweł Kałuża, Milena Sadowińska-Kałuża: Инструменты качества в антикризисном управлении	111
Jowita Świerczyńska: Значение пандемии COVID-19 для управления бизнесом – перспектива малопольских предпринимателей – участников международной торговли	125
Patrycja Głogowska: Экзогенные условия индивидуальной безопасности – тематическое исследование (case study) проблемы сирийских беженцев в Ливане	141
Michał Adam Leśniewski: Принятие решений и проблемы безопасности работы менеджера в организации – теоретическая разработка исследовательской проблемы	155

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ _____	
Jacek Lasota: Зачем изучать историю военного искусства	171
РЕЦЕНЗИИ _____	
Mirosław Kwieciński: Tomasz Fornicki, <i>Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej</i>	193
Piotr Komsta: Paweł Kobis, <i>Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w systemach informacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem czynnika ludzkiego</i>	197
СООБЩЕНИЯ, ОТЧЕТЫ _____	
Wojciech Huszlak, Magdalena Prorok: Отчет о проведении дискуссий: «Социальное и экономическое влияние. Экологические стратегии предприятий» (19.06.2021) и «Социальное и экономическое влияние. Управление безопасностью» (19.06.2021), Всепольская научная конференция «Управление в системе Предприятие – Город – Регион в меняющейся среде. Дилеммы и вызовы», Краков, 18–19 июня 2021 г.	203
Mirosław Kwieciński: IV междисциплинарный авторский научный семинар Modus Securitas «Детерминанты эффективности управления безопасностью государства и бизнеса – концепции, модели, подходы, практика, видение, результаты исследований», Двор Рихвальд, 19–21 сентября 2021 г.	207
ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ЭТИКА _____	219
Список рецензентов за 2021 год	221



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

Zarządzanie bezpieczeństwem lokalnym – uwarunkowania egzogeniczne i endogeniczne. Wprowadzenie

Problemy bezpieczeństwa można rozpatrywać w kontekście rozwoju lokalnego i regionalnego, obejmującego sfery: gospodarczą, przestrzenną, kulturową, społeczną, ekologiczną i bezpieczeństwa. Na bezpieczeństwo lokalne wpływ mają uwarunkowania: geograficzne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe oraz polityczne. Podkreśla się, że na efektywność działań w zakresie bezpieczeństwa publicznego wpływa współpraca samorządów lokalnych z organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym, uwzględniająca obszar obywatelski¹. Istotną rolę odgrywają współpraca, współdziałanie i koordynacja działań na poziomie lokalnym. Wskazuje się na bliskoźnaczność pojęć „koordynacja” i „współdziałanie”, które dotyczą harmonizacji (uzgadniania) działań. W przypadku koordynacji występuje nadrzędność lub uprawnienia władcze organu koordynującego wobec podmiotów, których działania podlegają koordynowaniu. Z kolei współdziałanie wiąże się z równorzędnością partnerów (podmiotów). Równocześnie nauki o zarządzaniu przyjmują, że koordynacja stanowi uporządkowane współdziałanie prowadzące do harmonizacji działań dla realizacji określonych celów. Oznacza to synchronizację działań cząstkowych w czasie i przestrzeni. Można w tym kontekście odnieść się do prakseologicznego znaczenia pojęcia koordynacji jako procesu harmonizowania działalności wielu podmiotów, z tym, że proces ten jest realizowany na płaszczyźnie przedmiotowej, czasowej i przestrzennej przez jeden

¹ A. Potoczek, *Bezpieczeństwo jako obszar zarządzania jednostką terytorialną*, Jagiellońskie Wydawnictwo Naukowe, Toruń 2018, s. 118, 178, 260.

podmiot². Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek wyraża pogląd, że współpraca (jako proces ciągły, systematyczny i dynamiczny z występującymi fazami) stanowi pozytywny rodzaj współdziałania między organizacjami i że jest ona nawet silniejsza od koordynacji. Autorka wskazała grupy współpracujących podmiotów w zarządzaniu publicznym, mianowicie: samorząd terytorialny, jednostki interwencyjno-ratownicze, przedsiębiorstwa, a także społeczności lokalne, media i organizacje pozarządowe. Wymienione zostały także jednostki badawczo-rozwojowe³.

Analizowane są zadania na rzecz zapewniania bezpieczeństwa na poziomie lokalnym, także te dotyczące administracji reglamentacyjno-porządkowej; głównie chodzi o zapewnianie porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz o ochronę przeciwpożarową. Wśród innych zadań wymienia się: zagadnienia ochrony zdrowia, problemy transportu drogowego i dróg publicznych, zagadnienia architektoniczno-budowlane, ochronę środowiska i ochronę przeciwpowodziową oraz zadania dotyczące obronności⁴.

W zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie lokalnym wykorzystywane mogą być dobre praktyki w publicznym zarządzaniu kryzysowym. Zostały one zdefiniowane i zaliczono do nich zarówno metody i techniki (jako sposoby postępowania służące rozwiązywaniu problemów), dokumenty i procedury, jak i zasady oraz zestawy konkretnych działań. Wskazano grupy praktyk do wykorzystania w zarządzaniu kryzysowym⁵. W nawiązaniu do treści niniejszego numeru autor *Wprowadzenia* chce zwrócić uwagę na znaczenie uczenia się i zarządzania wiedzą w odniesieniu do tworzenia praktyk zarządzania kryzysowego.

Bezpieczeństwo na poziomie lokalnym jest uwarunkowane zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Rodzaje wpływu egzogenicznego oraz endogenicznego wskazano na rysunku 1.

W szczególności warto zwrócić uwagę na wpływ koncepcji i regulacji realizowanych na poziomie państwa w odpowiedzi na zachowania i problemy podmiotów na poziomie lokalnym. Ich skutkiem są nie tylko określone akty prawne, ale także następujące zjawisko nowego spojrzenia na zagadnienia bezpieczeństwa w ujęciu podmiotowym. Przykładowo: z jednej strony wydzielano pojęcia bezpieczeństwa energetycznego i ekologicznego, z drugiej traktowano bezpieczeństwo ekologiczne jako element bezpieczeństwa energetycznego⁶.

² M. Mączyński, *Koordinacja i współdziałanie w administracji (ze szczególnym uwzględnieniem szereblu powiatowego)*, [w:] *Koordinacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Czapka, Wydawnictwo JAK, Kraków 2014, s. 29–55.

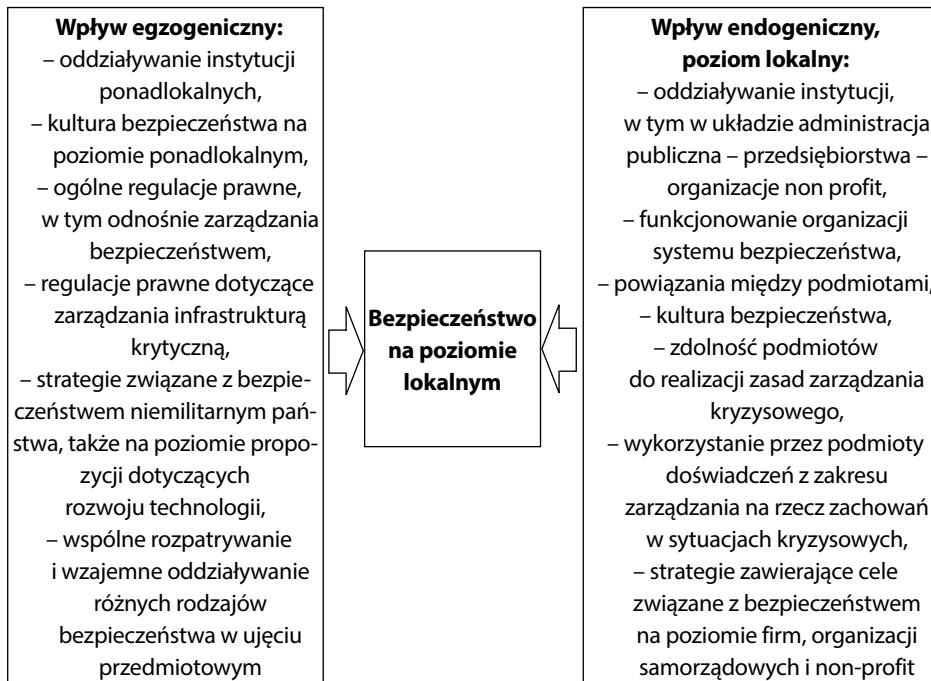
³ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Model współpracy międzyorganizacyjnej. Studium teoretyczne na przykładzie zarządzania bezpieczeństwem publicznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 407–419.

⁴ P. Mączyński, *Wprowadzenie systemowe: rozwiązanie prawne z punktu widzenia koordynacji*, [w:] *Koordinacja działań lokalnych...*, op. cit., s. 70–86.

⁵ A. Kosieradzka, J. Smagowicz, M. Wiśniewski, *Koncepcja repozytorium dobrych praktyk wykorzystywanych w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 7, s. 46–56.

⁶ R. Rosicki, A. Gielnik, *Bezpieczeństwo energetyczne i ekologiczne na przykładzie węgla brunatnego w Polsce*, 2014, [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne. Rynki surowców i energii – terażniejszość i przyszłość*, t. II: *Geopolityka, Polska, Świat*, Fundacja na Rzecz Czystej Energii – „ESUS” Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Poznań 2014, s. 467–497, https://www.researchgate.net/profile/Remigiusz-Rosicki/publication/280561878_Bezpieczenstwo_energetyczne_i_ekologiczne_

Rysunek 1. Wpływ egzo- i endogeniczny na bezpieczeństwo na poziomie lokalnym



Źródło: opracowanie własne.

Szczególna rola powiązań bezpieczeństwa energetycznego i ekologicznego prowadzi do rozpatrywania pojęcia bezpieczeństwa energetyczno-ekologicznego. Ważnym czynnikiem łączącym te dwa rodzaje bezpieczeństwa jest postęp technologiczny. Przykładem mogą być prace zmierzające do wykorzystania wodoru w gospodarce⁷. Dyskutowane są w szczególności zamierzenia dotyczące wykorzystania tzw. zielonego wodoru, produkowanego przy użyciu odnawialnych źródeł energii⁸. W dyskusjach dotyczących poziomu krajowego zwraca się

na_przykladzie_wegla_brunatnego_w_Polsce/links/55b9c41808ae092e965b43a6/Bezpieczenstwo-energetyczne-i-ekologiczne-na-przykladzie-wegla-brunatnego-w-Polsce.pdf [dostęp: 30.07.2021].

⁷ Projekt „Polskiej strategii wodorowej do roku 2030 z perspektywą do 2040 roku” został przekazany przez Ministerstwo Klimatu i Środowiska do konsultacji publicznych w styczniu 2021 r. Dotyczy on wykorzystania wodoru w energetyce, transporcie i przemyśle, odnosi się m.in. do jego produkcji i dystrybucji; Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Rozpoczęły się konsultacje publiczne projektu „Polskiej Strategii Wodorowej”, gov.pl, 14.01.2021, <https://www.gov.pl/web/klimat/rozpoczely-sie-konsultacje-publiczne-projektu-polskiej-strategii-wodorowej> [dostęp: 30.07.2021]. Projekt ten należy rozpatrywać w kontekście przyjętej polityki energetycznej państwa do roku 2040. Patrz: Obwieszczenie Ministra Klimatu i Środowiska z dnia 2 marca 2021 r. w sprawie polityki energetycznej państwa do 2040 r., M.P. z 2021 r., poz. 264.

⁸ T. Adamczewski, *Zielona strategia wodorowa nadal zbyt szara*, Forum Energii, 15.02.2021, <https://www.forum-energii.eu/pl/blog/strategia-wodorowa> [dostęp: 25.07.2021]. W literatu-

uwagę na synergię występującą w obszarze bezpieczeństwa energetycznego i środowiska⁹. Można ją rozpatrywać także na poziomie lokalnym, również w ramach dużych firm energetycznych (grup kapitałowych) czy różnego typu powiązań między samodzielnymi podmiotami (np. w ramach klastrów ekologiczno-energetycznych). Szczególną rolę w kształtowaniu zachowań synergicznych może odgrywać państwo, także poprzez odpowiednie oddziaływanie na zachowania innowacyjne i wspieranie rozwoju technologii, w tym z wykorzystaniem jednostek badawczo-rozwojowych¹⁰.

Tematyka podjęta w niniejszym numerze kwartalnika „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” odnosi się do zarządzania bezpieczeństwem lokalnym, uwzględniając bezpieczeństwo organizacji, także komercyjnych, oraz spółek komunalnych. Sporo uwagi poświęcono bezpieczeństwu ekologicznemu. Tematyka ta znajduje odzwierciedlenie w tekście dotyczącym roli klastrów ekologicznych w kontekście bezpieczeństwa energetycznego, a także w opracowaniu odnoszącym się do awarii oczyszczalni ścieków „Czajka” oraz w artykule dotyczącym bezpieczeństwa ekologicznego miasta.

Warto zwrócić uwagę, że realizacja systemu zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie wymaga odniesienia do celów i strategii, polityki, komunikacji, a także zarządzania ryzykiem. Uwzględnić powinna ona zarządzanie wiedzą, wykorzystanie kultury bezpieczeństwa i zarządzanie kompetencjami¹¹. W numerze zaprezentowano: podejście do rozwiązywania problemów bezpieczeństwa lokalnego, gotowość organizacji do rozwiązywania problemów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa (w szczególności w ujęciu zarządczym) oraz wybrane aspekty problematyki zarządzania kryzysowego, w tym z wykorzystaniem koncepcji uczenia się organizacji oraz zastosowania narzędzi stosowanych w zarządzaniu jakością. Podniesiono temat wpływu społeczno-gospodarczego podmiotów, które doświadczyły sytuacji kryzysowej.

W dziale „Z kart historii” odniesiono się do roli studiowania literatury poświęconej historii i teorii sztuki wojennej w przygotowaniu oficerów.

rze przedmiotu rozpatrywany jest postęp technologiczny na rzecz energetyki wodorowej, odnoszący się do wytwarzania wodoru poprzez konwersję paliw węglowodorowych, zgazowanie węgla, otrzymywanie wodoru z biomasy, elektrolizę wody czy termiczny rozkład wody. Podkreśla się znaczenie konwersji wodoru na energię elektryczną w ogniwach paliwowych, P. Tomczyk, *Szanse i bariery rozwoju energetyki wodorowej*, „Polityka Energetyczna” 2009, t. 12, z. 2/2, s. 593–607, https://se.min-pan.krakow.pl/pelne_teksty23/k23z_pe/k23_tomczyk_z.pdf [dostęp: 25.07.2021].

⁹ *Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko: perspektywa do 2020 r.*, Ministerstwo Gospodarki–Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2014, s. 4, http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/008_3_Strategia_Bezpieczenstwo_Energetyczne_i_Srodowisko_2020.pdf [dostęp: 31.07.2021].

¹⁰ A. Chodyński, *State support for innovation actions in public security management*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2020, nr 4, s. 55–73, DOI: 10.48269/2451-0718-btip-2020-4-003.

¹¹ S. Trzcieliński, H. Vanharanta, K. Czainska-Poznańska, P. Królas, *Zarządzanie kompetencjami jako podstawowy element systemu zarządzania bezpieczeństwem*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem w Unii Europejskiej wobec globalnych zagrożeń*, red. M. Lisiecki, M. Raczkowska-Lipińska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2008, s. 17.

W dziale „Sprawozdania” zaprezentowano inicjatywę Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego zorganizowania dwóch paneli dyskusyjnych: *Strategie ekologiczne przedsiębiorstw* oraz *Zarządzanie bezpieczeństwem*, związanych częściowo lub w całości z problematyką bezpieczeństwa, w ramach konferencji pt. „Zarządzanie w układzie przedsiębiorstwo-biznes-region. Dylematy i wyzwania”. Przedstawione zostało także sprawozdanie z kolejnego, IV Multidyscyplinarnego Autorskiego Seminarium Naukowego *Modus Securitas* „Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – koncepcje, modele, podejścia, praktyka, wizje, wyniki badań”.

W numerze znalazły się również recenzję dwóch pozycji książkowych.

Artykuły i materiały
Articles and Materials
Beiträge und Materialien
Статьи и материалы



Janusz Ziarko

dr hab., prof. KAAF, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0002-9100-2807>

Podejście systemowo-projektowe do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa i porządku publicznego

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo i porządek publiczny (BiPP) to fenomen niezwykle złożony, zmienny, zależny od wielu czynników środowiskowych, trudny do zrozumienia i wyjaśnienia. Definicje BiPP są ogólne i niejasne, a jego dynamika sprawia, że jak dotąd nie wypracowano żadnego zestawu powszechnie przyjętych zasad reagowania na zagrożenia BiPP ani uniwersalnych determinantów utrzymania jego pożądanego poziomu. Podejście systemowe, myślenie projektowe (*design thinking*) oraz kwestie bezpieczeństwa i porządku publicznego to w dużej mierze zagadnienia rozpatrywane niezależnie od siebie. Obecnie pojawiają się inicjatywy mające na celu integrację myślenia systemowego i myślenia projektowego w odniesieniu do różnych społecznie ważnych problemów, w tym tych związanych z BiPP.

Głównym celem artykułu jest z jednej strony zasugerowanie, że zintegrowane podejście może być skutecznie stosowane w rozwiązywaniu problemów BiPP powstających w lokalnych środowiskach, z drugiej – zachęcanie menedżerów bezpieczeństwa do stosowania myślenia systemowego i przyjęcia postawy projektowej *design thinking*, co ma kluczowe znaczenie w świecie innowacji. Koncepcja łącząca myślenie systemowe i myślenie projektowe pozwala na poznawcze wykorzystanie dwóch różnych perspektyw wprowadzania zmian. Stanowi podstawę poznawczej elastyczności niezbędnej menedżerom do podejmowania różnorodnych form współpracy z lokalnymi społecznościami, ukierunkowanej na rozwiązywanie trudnych problemów BiPP. Stąd pytanie: jakie jest znaczenie myślenia systemowo-projektowego i bazującego na nim

podejścia do poznawania lokalnych uwarunkowań BiPP oraz wykorzystania wyników poznania do zapewnienia jego pożądanego poziomu? Odpowiadając na pytanie, hipotetycznie zakłada się, że myślenie systemowe pomaga menedżerom bezpieczeństwa w zrozumieniu wpływu wzajemnie połączonych i oddziałujących na siebie różnych czynników występujących w lokalnym środowisku, które determinują BiPP, ponieważ stanowi ramy dla widzenia całości i pracy z nią, a nie tylko z poszczególnymi częściami, oraz dla dostrzeżenia wzajemnych relacji między częściami. Umożliwia zarówno przestrzenne i czasowe badanie problemu poprzez powiązanie systemów z ich otoczeniem i między sobą, jak i zrozumienie problemów złożonych. Z kolei myślenie projektowe ułatwia integrację ludzi, celów, procesów i wydajności, wspiera i stymuluje kreatywność oraz projektowanie innowacyjnych sposobów budowania środowiskowego potencjału bezpieczeństwa, który będzie mógł sprostać wyzwaniom¹.

Bezpieczeństwo i porządek publiczny jako wymiar bezpieczeństwa lokalnego

Pojęcie „lokalność” łączy zagadnienia bezpieczeństwa jednostkowego i zbiorowego. Jej podmiotem jest społeczność lokalna, przejawiająca różne formy aktywności „[...] obejmujące całość życia mieszkańców, kształtujące systemy odpowiedzialności grup i instytucji, umożliwiające im członkom zaspokojenie ich potrzeb [...] rozwiązywanie podstawowych problemów w ich życiu i utrzymanie egzystencji, socjalizacji, kontroli społecznej, zapewnienie bezpieczeństwa i ładu”². Nierozzerwalnie z bezpieczeństwem w wymiarze lokalnym połączone jest BiPP. Traktowane jest ono jako brak zagrożeń związanych z przestępstwami przeciwko życiu i zdrowiu ludzi, uderzających w ich dobra materialne i intelektualne, zaburzających porządek prawny i tryb życia zbiorowego ustalony we wspólnocie³. Administracja publiczna jest podmiotem organizującym i realizującym różne działania zapewniające na poziomie lokalnym BiPP. Utrzymanie BiPP jest związane z realizacją działań projektowych, angażujących lokalne podmioty i mieszkańców, ukierunkowanych na prewencję i profilaktykę chroniącą ich przed zagrożeniami wynikającymi z niebezpieczeństw wywołanych przez członków wspólnoty bądź generowanych przez inne jednostki lub

¹ P. Godfrey, R.C. Deakin, S. Huang, *Systems Thinking, Systems Design and Learning Power in Engineering Education*, <http://www.learningemergence.net/wp-content/uploads/2013/11/Systems-Thinking-Systems-Designing-and-Learning-Power-in-Engineering-Educaton-DOCX.pdf> [dostęp: 15.04.2021].

² Z. Wołk, *Spółeczność lokalna przestrzenią realizacji kariery życiowej*, [w:] *Aktywizacja społeczności lokalnych w procesie integracji europejskiej*, red. Z. Wołk, K. Dzieńdziura, WSP, Zielona Góra 2000, s. 91.

³ M. Kotulski, *Samorząd terytorialny wobec zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego*, [w:] *Prawne i administracyjne aspekty bezpieczeństwa osób i porządku publicznego w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej. Materiały z konferencji naukowej, Mierki 26–27 października 2000 r.*, red. W. Bednarek, S. Pikulski, Wydawnictwo. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 311–312.

zbiorowości ludzkie. Wprowadzanie na poziomie lokalnym projektów profilaktycznych i prewencyjnych ważnych dla BiPP wiąże się ze świadomością, że:

- 1) jednostki administracji publicznej charakteryzują się, z jednej strony, sztywnymi, niezmiennymi zbiorami zasad, reguł i hierarchią regulującymi ich funkcjonowanie; z drugiej strony na administrację można patrzeć jak na organizację procesowo-projektową;
- 2) działania administracji publicznej związane z interwencją na zagrożenia łączą się z koniecznością wyjścia poza stereotypowe działania *ex post*, co wymaga odejścia od redukcjonistycznego charakteru postrzegania lokalnego środowiska nieuwzględniającego złożonych warunków społecznych, w których mieszkańcy żyją i działają, i w których rozwijają się zagrożenia BiPP;
- 3) działania projektowe realizowane są głównie według schematu „my” i „oni”, gdzie linia podziału przebiega pomiędzy pracownikami administracji a klientami/petentami, co powoduje koncentrowanie się pracowników administracji na: wynikach, przedkładaniu racjonalności nad emocje, marginalizowaniu sensu, znaczeń ważnych dla klientów;
- 4) sukces projektu wymaga rozbudzenia przez władze samorządowe zainteresowania wszystkich lokalnych podmiotów projektami dla BiPP oraz aktywizacji społeczeństwa poprzez uwzględnianie w projektach konkretnych doświadczeń różnych podmiotów, które żyją, pracują, bawią się i uczą się w lokalnych środowiskach;
- 5) uwzględnianie w projektach dla BiPP lokalnych różnic charakteryzujących jednostki i grupy, dotyczących wartości, potrzeb, motywacji, zasad moralnych, światopoglądów, struktur ego i sieci kulturowych, warunkuje zainteresowanie projektem i chęć udziału w nim;
- 6) organizacje i ludzie działają w obrębie wielu różnych paradygmatów, żyjąc jednocześnie obok siebie, co obliguje uczestników projektu do dostrzegania i uwzględniania w nim silnych wzajemnych powiązań między kontekstami społecznymi, kulturowymi, gospodarczymi i politycznymi, które determinują projektowe działania⁴.

Administracja publiczna jest inteligentna wówczas, gdy korzysta z zarządzania partycypacyjnego i w ramach projektów inwestuje w mieszkańców, w infrastrukturę bezpieczeństwa, rozwija kapitał społeczny, zapewniając w ten sposób zrównoważony lokalny rozwój.

Tradycyjne poznanie – potrzeba i kierunki jego rozwijania

Rozważania należy rozpocząć od postawienia pytania: co może/powinno być przedmiotem naszej uwagi i źródłem informacji wyjaśniających problem zagrożenia BiPP? Wybór informacji może dotyczyć zarówno rzeczy fizycznych i symboli, pojedynczych działań czy uporządkowanej sekwencji zdarzeń dziejących się wokół nas i emocjonalnych na nie reakcji, ale też myśli i pomysłów, które ludzie tworzą w działaniu,

⁴ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, tłum. M. Konieczniak, Studio EMKA, Warszawa 2016, s. 21–40.

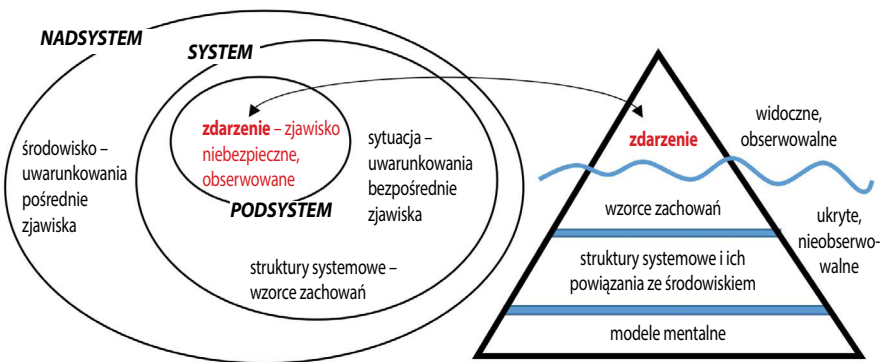
i/lub towarzyszących im refleksji. Formułując odpowiedź na powyższe pytanie powinniśmy się zastanowić:

- 1) które sytuacyjne elementy i zjawiska wybieramy z szerokiej gamy tego, co jest nam w postrzeganiu dane?
- 2) czy gromadząc dane postrzegamy relacje między częściami a całością sytuacji zagrożającej?
- 3) czy rozpoznajemy związki między sytuacyjnymi zjawiskami, które postrzegamy i których doświadczamy?
- 4) jakie są kryteria wyboru danych i czy mamy świadomość ich kompletności lub wiarygodności?
- 5) czy nasze postrzeganie zapewnia nam przejście od rozproszonej i nieokreślonej sytuacji do potencjalnie ujednocionej całości?

Tradycyjnie stosujemy redukcjonistyczne podejście poznawcze do gromadzenia informacji o złożonej sytuacji zagrożenia, które polega na rozłożeniu tej sytuacji na jak najmniejsze, oddzielne elementy. Takie podejście powoduje, że sytuacja przestaje być tą pierwotną i zatracą swoje całościowe właściwości. Jej elementy wydzielone do analizy tracą swoje wewnętrzne cechy i własności, którymi charakteryzowały się występując jako sytuacyjna całość, gdyż pozrywane zostały więzi i zależności łączące w różny sposób elementy tej sytuacji. Zgromadzone w toku analizy redukcjonistycznej informacje o sytuacji zagrożenia nie oddają fenomenowi tej rzeczywistej sytuacji. Nie pokazują one występujących pomiędzy elementami sytuacji współzależności i współdziałania, które wpływają na sytuacyjne procesy, reagują na zmienne otoczenie, stanowią o dynamice sytuacji. Analiza redukcjonistyczna nie zapewnia więc właściwego dostępu do decyzyjnie wartościowych informacji. Skutkuje to decyzjami i działaniami ukierunkowanymi na rozwiązanie problemu, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów (objawy problemu nie zanikają). Konieczna więc staje się zmiana podejścia poznawczego, która pozwoli na poszerzenie i uwiarygodnienie wiedzy na temat tej sytuacji.

Dziś bardziej niż kiedykolwiek konieczne jest uznanie potrzeby zmiany paradygmatu, który może pozwolić rozwinąć poznanie wykraczające poza analityczne podejście redukcjonistyczne, w kierunku bardziej kompleksowej perspektywy systemowej. To ważny postulat w obliczu obecnych sytuacji zagrożenia BiPP. W rzeczywistości są one sytuacjami złożonymi, wyłaniającymi się, a nie liniowo przewidywalnymi, których liczba elementów i/lub wiążących je relacji przekracza poziom percepcji badacza, gdzie redukcjonizm staje się nieużyteczny. Rosnąca złożoność wymaga więc nowych umiejętności systemowych, pozwalających na uchwycenie „sensu wydarzeń”, trzeba jednak nauczyć się myśleć systemowo, czyli w kategoriach świata „możliwego” i radzić sobie ze światem „wyłaniającym się”. Stąd w badaniach sytuacji zagrożenia BiPP jako sytuacji społecznej nie można wprost zastosować klasycznych terminów i podejść używanych w naukach przyrodniczych, takich jak: liniowość, przyczynowość, ekstrapolacja, przewidywalność, ponieważ nie mogą one być redukcjonistycznie przenoszone na sytuacje społeczne. Badanie odrębnych elementów przedmiotu poznania nie pozwala na uzyskanie informacji o całym przedmiocie, a szczególnie o wzajemnych relacjach i oddziaływaniach występujących pomiędzy elementami wydzielonymi z całości (rys. 1).

Rysunek 1. Niebezpieczne zdarzenie – poziomy informacyjny obserwowanego zjawiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.E. Maani, R.Y. Cavana, *Systems Methodology*, „System Thinker”, vol. 18, <https://thesystemsthinker.com/systems-methodology> [dostęp: 15.05.2021].

Czym więc jest myślenie systemowe i jak może ono służyć projektowaniu? Barry Richmond definiując myślenie systemowe, uznaje, że jest to sztuka i nauka polegająca na wyciąganiu wiarygodnych wniosków na temat zachowania podmiotu poprzez coraz głębsze zrozumienie leżącej u jego podstaw struktury. Analitycy myślący systemowo postrzegają zjawiska w taki sposób, aby widzieć zarówno całość sytuacji generującej to zjawisko, jak i poszczególne jej elementy⁵. Z kolei Ross D. Arnold i Jon P. Wade piszą, że myślenie systemowe to zestaw synergicznych umiejętności analitycznych używanych do poprawy zdolności identyfikowania i rozumienia systemów, przewidywania ich zachowań i opracowywania modyfikacji w celu uzyskania pożądanego efektów. Umiejętności te działają razem jako system⁶. Badacz stosujący myślenie/podejście systemowe – identyfikując pierwotne przyczyny zagrożenia i określając ich dynamikę – w sposób bardziej zdecydowany rozważa i analizuje złożoność i nieliniowość zagrożenia oraz potencjalne jego rozwiązania przez pryzmat całego systemu. Obserwuje każdy komponent systemu i to, jak jedna część/element współdziała z innymi częściami, dotąd, aż nie zostaną zrozumiane wszystkie czynniki prowadzące do jego rozwoju, do intensyfikacji zagrożenia. Wynika to z założenia, że złożone problemy są lepiej rozwiązywane, gdy decydenci rozumieją podsystemy i ich współzależności⁷, co wymaga odejścia menedżerów od reaktywnych, a przyjęcia kreatywnych kultur organizacyjnych⁸. Podejście systemowe wykazuje analityczne nastą-

⁵ R.D. Arnold, J.P. Wade, *A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach*, „Procedia Computer Science” 2015, vol. 44, s. 671, DOI: 10.1016/j.procs.2015.03.050.

⁶ *Ibidem*, s. 669–678.

⁷ P. Checkland, *Systems thinking*, [w:] *Rethinking management information systems. An interdisciplinary perspective*, eds. W. Currie, B. Galleries, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 45–56, https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=QJJE-p5LdG4C&oi=fnd&pg=PA45&ots=Wp3qviDKPw&sig=P0NadANDyc7tQRTZ8b1mr3uLO1c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [dostęp: 29.09.2021].

⁸ J.R. Grohs, G.R. Kirk, M.M. Soledad, D.B. Knight, *Assessing systems thinking: A tool to measure complex reasoning through ill-structured problems*, „Thinking Skills and Creativity” 2018, vol. 28, s. 111, DOI: 10.1016/j.tsc.2018.03.003.

wienie, co sprzyja zrozumieniu złożonych sytuacji problemowych, ale w projektach rozwiązań nie uwzględnia doświadczeń, potrzeb i oczekiwań ich beneficjentów, a to obniża ich zainteresowanie projektem.

Z kolei myślenie projektowe wyłaniające się z integralnego⁹ etapu rozwoju społecznego, promuje w projektowaniu podejście kompletne, całościowe, niemarginalizujące, obejmujące wiele różnych aspektów, perspektyw, stylów myślenia i metodologii, które się wzajemnie uzupełniają i wzbogacają. Badacz myślący projektowo – wykorzystując prostą i radykalną ideę mówiącą, że to ludzie, którzy na co dzień stykają się z problemem dysponują kluczem do jego rozwiązania – włącza w proces rozwiązania problemu wielu lokalnych interesariuszy. Stąd *design thinking* podkreśla potrzebę rozwijania empatii wobec użytkowników, włączania ich w procesy definiowania problemów, kreowania rozwiązań, prototypowania oraz w iteracje doskonalące rozwiązania, aby „pomóc interesariuszom projektu i organizacjom lepiej pracować, widząc/postrzegając problem jako system”¹⁰. Oni to, angażując się w definiowanie problemu – zagrożenia i kreowanie środków zaradczych, sprawiają, że otrzymane rozwiązanie jest wynikiem wspólnego, przemyślanego i powtarzalnego wysiłku. To podejście, analizujące zagrożenie z różnych perspektyw i uwzględniające potrzeby różnych środowiskowych beneficjentów, prowadzi do rozwiązań ich satysfakcjonujących¹¹. Niemniej projektanci *design thinking* wykazując zorientowanie na generatywne działania, nastawienie na kreowanie rozwiązań, często umniejszają, ale też ignorują potrzebę i konieczność głębokiego zrozumienia problemu, uważając myślenie projektowe jako mniej istotne dla zmian zorientowanych na przyszłość¹².

Teoria systemów i myślenie projektowe – mając wspólną orientację ukierunkowaną na osiąganie pożądanych rozwiązań złożonych problemów społecznych – stanowią dobrą bazę mogącą służyć opracowaniu paradygmatycznych ram dla wprowadzania dobrze uzasadnionych i preferowanych zmian w sytuacjach budzących obawy. Aktualne jest więc wezwanie Petera H. Jonesa¹³ do stosowania podejścia mieszanego, łączącego podejście systemowe i myślenie projektowe, które uzupełniają się wzajemnie i mogą być bardziej przydatne do rozwiązywania złożonych problemów społecznych. Myślenie systemowe mające na celu całościowe zrozumienie systemu, zaczyna się od przedstawienia postrzeganego problemu i rozszerzania granicy tego

⁹ „Słowo integralny znaczy: kompletny, całościowy, niemarginalizujący, obejmujący wiele różnych aspektów. Integralne podejście do dowolnej dziedziny pozwala na włączenie tak wielu perspektyw, stylów myślenia i metodologii, jak to tylko możliwe przy zachowaniu spójności w rozumieniu danego zagadnienia. W pewnym sensie, podejście integralne jest «meta-paradygmatem», lub metodą łączenia już istniejących paradygmatów w sieć powiązań, które się wzajemnie uzupełniają i wzbogacają”, K. Wilber, [w:] M. Gutkowski, J. Holwek, *Integralne przywództwo w świecie VUCA*, Kaizen Perfection, <https://kaizenperfection.pl/2019/02/27/dajmy-juz-spokoj-z-tym-turkusem> [dostęp: 15.10.2021].

¹⁰ T. Brown, R. Martin, *Design for action*, „Harvard Business Review”, September 2015, s. 56 [tłum. – J.Z].

¹¹ National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, *A Design Thinking, Systems Approach to Well-Being Within Education and Practice: Proceedings of a Workshop*, The National Academies Press, Washington (DC) 2019, DOI: 10.17226/25151.

¹² P.H. Jones, *Systemic design principles for complex social systems*, [w:] *Social systems and design*, ed. G.S. Metcalf, Springer, Tokyo 2014, s. 91–128.

¹³ *Ibidem*.

postrzegania poprzez włączanie do systemu innych czynników, które mogą nie być tak widoczne, ale mają wpływ na system/problem i są z nim związane. Z kolei *design thinking* jest podejściem bardziej empatycznym, uwzględniającym potrzeby, oczekiwania i doświadczenia ludzi, członków lokalnych społeczności. Wymaga ono, żeby menedżerowie bezpieczeństwa znali uwarunkowania występujące wewnątrz problemu i wykorzystywali tę wiedzę w projektowaniu rozwiązań. Łącząc te podejścia uzyskujemy z jednej strony możliwość precyzyjnego wyjaśnienia przyczyn problemu (myślenie systemowe), co pozytywnie wpłynie na projektowane rozwiązania, z drugiej – *design thinking*, które poprawi holizm, którego znaczenie podkreśla podejście systemowe. Daje to zainteresowanym stronom możliwość bardziej wszechstronnego poznania różnorodnych uwarunkowań determinujących problem, zwiększa jego zrozumienie i, potencjalnie, „*innowacyjność*” osiągniętych rozwiązań.

Wyraźnie widać różnice dzielące myślenie projektowe i myślenie systemowe. Pierwsze jest bardziej pluralistyczne, wrażliwe na ludzkie uczucia, potrzeby i oczekiwania, stara się pielęgnować bliskie i harmonijne relacje ze wszystkimi. Prezentuje pogląd, że wszystkie projektowe perspektywy są ważne i zasługują na równy szacunek, szuka harmonii, współpracy, równości, wspólnoty, sprawiedliwości i zgody. Ma na celu wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań opartych na podejściu „*odolnym*”, zorientowanym na człowieka, gromadząc dane od wszystkich i starając się uzyskać ostateczny konsensus pomiędzy przeciwnymi stanowiskami. Myślenie systemowe ma na celu zarządzanie zmianą i integrowanie jej na podstawie „*odgórnego*” ogólnego obrazu. Decyzje projektowe podejmowane są odgórnie, na mocy obiektywnych faktów, eksperckich opracowań i symulacji. Te dwa sposoby myślenia wzajemnie się uzupełniają i nie można zastąpić jednego z nich drugim. Wdrożenie projektu opartego na myśleniu projektowym wymaga zaprojektowania usprawnionej wersji systemu, co wymaga myślenia systemowego¹⁴.

Charakterystyka przydatności podejść systemowego i projektowego do BiPP

Założenia i oczekiwania dotyczące wykorzystania teorii systemów

W bezpieczeństwie myślenie systemowe staje się niezbędne. Sytuacje zagrażające są sytuacjami otwartymi, wielowymiarowymi, wyłaniającymi się a nie liniowo przewidywalnymi, charakteryzującymi się wysokim stopniem zmienności i niejednoznaczności. Metodologia systemowa umożliwia koncentrację poznawczej uwagi na interakcjach między składnikami systemu, zarówno na interakcjach aktualnie występujących, jak i na tych pożądanym, oraz na wzorcach zachowania się, które wyłaniają się z tych interakcji. Z jednej strony wdrożenie metodologii systemowej do praktyki projektowania BiPP powinno pomóc projektantom postrzegać problemy bezpieczeństwa jako pewne całości, dostrzegać i zrozumieć kluczowe powiązania czynników jednostkowych i grupowych – ludzkich i organizacyjnych, a także wewnętrznych i zewnętrznych, głębiej rozpoznawać pierwotną przyczynę problemów, co pozwoli na zrozumienie i zaproponowanie rozwiązań rzeczywistych

¹⁴ F. Laloux, *op. cit.*, s. 42–43.

problemów. Z drugiej strony metodologia systemowa jest kluczem umożliwiającym identyfikowanie potencjalnych słabości i siły podmiotów bezpieczeństwa oraz wdrożenie odpowiednich środków zaradczych.

Teoria systemów, jako koncepcja przekrojowa, pomaga projektantom:

- 1) określić ramy łączenia wiedzy z różnych dyscyplin dla zdefiniowania badanego problemu,
- 2) wyznaczyć granice problemu,
- 3) przedstawić problem w postaci wyraźnie określonego modelu.

Tworzy także metodologiczne przesłanki rozwijania i stosowania myślenia systemowego, co pozwala projektantom:

- 1) dostrzegać i uwzględniać różne formy sytuacyjnej różnorodności i dokonać jej wieloperspektywicznego oglądu,
- 2) ostrożnie korzystać z każdej z metodologicznych perspektyw przy opracowaniu modelu sytuacji zagrażającej, który nie jest prostym/liniowym połączeniem elementów,
- 3) uświadomić sobie, co konkretna modelowa perspektywa pozwala nam zobaczyć i zrobić, a także dopasować te perspektywy do poruszanych problemów.

Wykorzystanie strategii i narzędzi myślenia systemowego może pomóc menedżerom bezpieczeństwa zmienić własne podejście do postrzegania i analizowania problemów zagrożeń. Pomoże to uzmysłowić konieczność zmiany zakresu i sposobu prowadzonych przez siebie analiz, które tradycyjnie skupiają się na obszernych zbiorach szczegółowych i fragmentarycznych treściach dyscyplinarnych, na bardziej pożądanym, holistycznym podejściu do analizowania problematyki bezpieczeństwa. Myślenie systemowe, jeżeli jest wykorzystywane przez menedżerów w procesach projektowania rozwiązania problemu zagrożenia, pozwala wyjaśnić i zrozumieć, a następnie dokonać interpretacji analizowanego problemu. W efekcie można:

- 1) wizualizować wzajemne połączenia i relacje między elementami systemu,
- 2) analizować zmiany zachowania elementów systemu w czasie,
- 3) dociekać, w jaki sposób zjawiska na poziomie systemów wyłaniają się z interakcji między elementami systemów,
- 4) poszukiwać, ustalać i rozwijać pożądane powiązania przekształcające zagrażającą sytuację w bezpieczną.

Atrybuty i możliwości myślenia projektowego

Myślenie projektowe to z jednej strony filozofia postrzegania ludzi i ich problemów, z drugiej – zespół technik i narzędzi służących: empatycznemu podejściu do ludzi, tworzeniu rozwiązań skoncentrowanych na człowieku, prototypowaniu zmniejszającemu ryzyko niepowodzenia projektu, doskonaleniu prototypów rozwiązania dzięki wykorzystaniu zwrotnej informacji od użytkowników. Rozpoczyna się ono od zadania trzech powiązanych ze sobą pytań¹⁵:

¹⁵ M.J. Kreitzer, K. Carter, D.S. Coffey, E. Goldblatt, C.L. Grus, P. Keskinocak, M. Klatt, T. Mashima, Z. Talib, R.W. Valachovic, *Utilizing a Systems and Design Thinking. Approach for Improving Well-Being Within Health Professional Education and Health Care*, National Academy of Medicine, 7.01.2019, <https://nam.edu/wp-content/uploads/2019/01/Utilizing-a-Systems-and-Design-Thinking-Approach-for-Improving-Well-Being.pdf> [dostęp: 29.09.2021].

- 1) jakie rozwiązanie lub zestaw rozwiązań są przez ludzi pożądane, oczekiwane i/lub potrzebne, a także mają dla ludzi sens? (co jest pożądane?)
- 2) jakie rozwiązanie jest funkcjonalnie możliwe? (co jest wykonalne?)
- 3) jakie rozwiązanie przyniesie społeczne korzyści i zarazem będzie najbardziej trwałe? (co jest rentowne?).

Empatyczność wymaga budowania relacji pomagających we wzajemnym poznaniu swoich przeżyć i doświadczeń, w oglądaniu świata oczami partnera, widzeniu jego bólu, ale także radości, odkrywaniu środowiskowych uwarunkowań sprzyjających zarówno wykluczeniu, jak i włączeniu społecznemu oraz relacji wspierających możliwości uczenia się i wzrostu obywatelskiego zaangażowania się i aspiracji zawodowych. Relacje empatyczne zapewnić powinny poznanie: potrzeb, zapatrywań, możliwości, oczekiwań różnych grup mieszkańców w powiązaniu z ich wartościami, normami. Konieczne jest więc nawiązanie kontaktów, zaangażowanie ludzi z otoczenia, aby można było uwzględniać ich potrzeby ale i doświadczenia, a także ciągle utrzymywać pętle sprzężeń zwrotnych, informujących o szansach i zagrożeniach związanych z projektami BiPP. Wczuwanie się w sytuację innych jest trudne, ale pomaga znosić zasłony ignorancji, podejmować bardziej sprawiedliwe i bardziej inkluzywne decyzje¹⁶. Trafność decyzji zależna jest głównie od prawidłowego sformułowania problemu, które uwzględnia czynniki go warunkujące, co stanowi podstawę do kreowania pomysłów rozwiązania problemu, które byłyby adekwatne do wyzwań, oczekiwań, możliwości zarówno osób działających, jak i odbiorców. Tutaj uwidacznia się znaczenie spostrzeżeń i wiedzy o problemie pochodzących z fazy empatii. Pomagają one prawidłowo przeformułować postrzegany problem, widzieć go z wielu perspektyw, a jasne stwierdzenie problemu i podzielenie się nim ze wszystkimi interesariuszami pozwala na bardziej holistyczne spojrzenie na ścieżki prowadzące ku oczekiwanemu rozwiązaniu.

Jedną z głównych zasad myślenia projektowego jest przejrzystość i podejmowanie decyzji w oparciu o informacje pokazujące problem z różnych punktów widzenia, w jego różnych odsłonach. Empatyczność pozwala liderom projektu na dostęp do informacji którymi dysponują interesariusze, a ich połączenie z pochodzącymi od nich informacjami zwrotnymi umożliwia liderom konsolidację informacji i podejmowania trafnych decyzji dotyczących prawidłowego kursu, a nie wyłącznie zmian procesu. Empatyczne relacje sprawiają, że beneficjenci projektu umieszczani są w centrach procesów definiowania i rozwiązywania problemów. Dzielenie się sformułowaniami problemu gwarantuje, że doświadczenia kluczowych interesariuszy znajdą odzwierciedlenie w informacjach zwrotnych dotyczących stwierdzenia problemu. Współpraca z nimi umożliwia także stworzenie szerokiej gamy potencjalnych rozwiązań. Takie podejście pozwala na najbardziej autentyczne i emocjonalnie rezonujące rozwiązania. Wynika to z faktu, że empatia rodzi zaufanie, integruje ludzi, pomaga w dzieleniu się doświadczeniami i pomysłami. Rozwijaniu empatycznych relacji pomaga włączanie do projektu różnych przedstawicieli lokalnych środowisk, oferowanie im interesujących możliwości korzystania i dzielenia się własnymi doświadczeniami, które wzbogacają wiedzę projektu, a także łączą serca ludzi. Takie

¹⁶ D. Fan, *Embrace design thinking to advance diversity, equity and inclusion*, Chief Learning Officer, 30.12.2019, <https://www.chieflearningofficer.com/2019/12/30/embrace-design-thinking-to-advance-diversity-equity-and-inclusion> [dostęp: 10.04.2021].

internalizacyjne podejście do projektowania przyciąga i emocjonalnie spaja ludzi, ujawnia istnienie psychicznych więzi, a to buduje wartości kultury włączającej.

Mocną stroną, wyjątkowością myślenia projektowego jest jego zdolność do przekształcania wyników kreatywności projektantów, związanej z rozwiązywanym problemem, w ustrukturyzowane podejście do jego rozwiązania, do przedstawiania prototypów rozwiązania. Propozycje rozwiązań winny być adresowane do określonych grup odbiorców, uwzględniać ich potrzeby i oczekiwania. Kluczowe w myśleniu projektowym jest zachowanie ciągłości procesu prototypowania. Wymaga to stałej kontroli procesu projektowania wykorzystującej informacje zwrotne. Polega to na przyglądaniu się jak przebiega wdrażanie prototypu, jak jest on odbierany, czy przynosi efekty i jakie one są, oraz na gromadzeniu informacji zwrotnych od użytkowników, które stanowią podstawę do ciągłej analizy zjawiska oraz stałego doskonalenia i modernizowania działań, do których włącza się ich odbiorców. Myślenie projektowe zachęca do przyjęcia holistycznej perspektywy analizowania problemu, zalecającej postrzeganie oddzielnych jego przejawów w połączeniu z całą siecią ich oddziaływania oraz dążenie do ujawniania głównej przyczyny problemu w kontekście czynników z nią powiązanych. Mobilizuje do tworzenia interdyscyplinarnych zespołów projektowych, żeby wykorzystując zbiorową mądrość usprawnić poszukiwanie i wykorzystanie różnych perspektyw problemu, służących jego rozwiązaniu. W dochodzeniu do rozwiązania możemy najpierw wykorzystać rozbieżne style myślenia, aby odkryć więcej możliwości, odroczyć ich osąd i stworzyć otwartą przestrzeń dla nowych idei umożliwiających generowanie dużej liczby pomysłów. Następnie możemy zastosować zbieżne style myślenia, pomagające ukierunkować potencjalne strumienie rozwiązań, łączyć i doskonalić spostrzeżenia w bardziej dojrzałe pomysły torujące drogę ku rozwiązaniu, aby wybrać rozwiązanie najlepsze, zgodne z ogólnym kierunkiem i celem projektu.

Integrowanie myślenia systemowego i projektowego jako obiecującego podejścia do rozwiązywania problemów

Jak zilustrowano powyżej, zarówno kreatywność i empatia myślenia projektowego, jak i uważne, przemyślane strukturalne podejście myślenia systemowego, nie zapewniają rozwiązań problemów, które w sposób wystarczający satysfakcjonowałyby ich użytkowników.

Teza: dostrzegamy, że pomimo najlepszych intencji, nasze działania związane z radzeniem sobie z różnymi środowiskowymi problemami BiPP zawodzą. Rozważmy więc dwa pytania:

- 1) jak możemy zakwestionować dotychczasowe sposoby myślenia i działania związanego z problemami BiPP, żeby przededefiniowanie naszego sposobu pracy pozwoliło skutecznie rozwiązywać te problemy?
- 2) jak możemy podejść do naszej pracy jako wyzwania projektowego, koncentrującego się na problemach BiPP, ciągle niebezpiecznych dla każdego z nas?

Zakładamy, że myślenie systemowe zintegrowane z myśleniem projektowym jest najbardziej obiecującym sposobem wypracowania rozwiązań problemów BiPP

i wdrażania interwencji poprawiających poziom bezpieczeństwa. Ich połączenie pozwalając, po pierwsze, wyjaśnić problem i przewidywać konsekwencje interwencji (myślenie systemowe), a po drugie, kreatywnie poszukiwać sposobów rozwiązania problemów (myślenie projektowe), umożliwi różnym środowiskowym interesariuszom podejmowanie wspólnej pracy w celu sprostania najbardziej dokuczliwym wyzwaniom.

Proponowana koncepcja ma na celu wskazanie na te obiektywnie istniejące fragmenty sytuacji oraz ich konteksty i sposoby ich poznania, na temat których badacz-projektant powinien gromadzić informacje i budować swoją wiedzę. Pozwoli na bowiem wyjaśnić daną sytuację zagrażającą BiPP oraz wybierać formy, metody i treści oddziaływań profilaktycznych bądź prewencyjnych, skierowanych na tę sytuację z myślą o jej rozwiązaniu. Jest to zadanie zarazem poznawcze i praktyczne, a dla jego rozwiązania potrzebne jest poznanie tych wszystkich warunków i czynników, „[...] które mogą być traktowane jako antecedensy i równocześnie predykatory”¹⁷, czasowych bądź trwałych ludzkich zachowań sprawiających, że sytuacje zagrażające pojawiają się, rozwijają i niszcząco oddziałują na człowieka. Bliższe poznanie i zrozumienie warunków i czynników determinujących specyficzne zachowanie się człowieka w sytuacji zagrażającej, prowadzone musi być w dwóch aspektach. Pierwszy, poznawczo-emocjonalny – wewnętrzny, ma wymiar psychologiczny i sprowadza się do analizowania tych symptomów i objawów zachowania się i emocjonalnych stanów człowieka, które informują o osobowościowych dyspozycjach wyznaczających sposoby jego działania. Te dyspozycje to: samoświadomość człowieka, system planów życiowych i wartości, zdolność nabywania wiedzy i jej porządkowania oraz cechy charakteru. Drugi aspekt, zewnętrzny, ma wymiar społeczny i dotyczy wpływu środowiska, w którym człowiek żyje i funkcjonuje, na jego zachowanie się. Ono bowiem oddziałuje na jednostkę z jednej strony kształtując jej osobowość, z drugiej wpływając na podejmowane przez nią decyzje, dotyczące sposobów długookresowego zachowania się – życia, jak też działań doraźnych¹⁸. Generalnie, badacz-projektant budując swoją wiedzę o dynamice sytuacji zagrażającej BiPP musi koncentrować swoją uwagę zarówno na podstawowych wymiarach osobowościowych człowieka, jak też na tych elementach środowiska, które jako antecedensy i predykatory, wyznaczają charakter jego zachowania się.

Ogólne zasady analizowania sytuacji zagrażającej jako obszaru występowania zagrożeń

Z różnych źródeł docierają informacje mogące wskazywać na występowanie w lokalnym środowisku zdarzeń, zjawisk, przeżyć, procesów, związków i zależności, które zagrażają mieszkańcom i obniżają ich poczucie bezpieczeństwa. Stan taki uznany za niebezpieczny, zagrażający bezpieczeństwu, powinien stawać się źródłem inspiracji

¹⁷ B. Urban, *Zaburzenia w zachowaniu i przestępczość młodzieży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków [cop. 2000], s. 129.

¹⁸ J. Półturzycki, E.A. Wesołowska, *Nie tylko szkoła. Materiały z pedagogiki dla uczniów szkół średnich*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1988, s. 12–13 i 77.

i emocji, wzbudzać potrzebę jego poznania, zrozumienia i rozwiązania różnorodnych problemów z nim związanych. Interpretacja takiego stanu jest pierwszym warunkiem rozpoczęcia działań, których efektem ma być zażegnanie zagrożenia i eliminacja tego typu zjawisk i zachowań z lokalnego środowiska. Niebezpieczne procesy, zdarzenia można i powinno się postrzegać w dwojakim sensie:

- 1) jako pierwotne źródło informacji i wiedzy o problemie – sytuacja pełni wówczas rolę informatora o relacjach i osobach w nich uczestniczących, czyli o zachowaniach sprawców, ofiar i innych osób oraz ich następstwach;
- 2) jako przedmiot wiedzy o zagrożeniach bezpieczeństwa dający możliwość rozwiązania działań zapobiegawczych.

Ujawnione sytuacje, które zagrażają BiPP powinny przede wszystkim wzbudzić zainteresowanie badaczy-projektantów potrzebą ich analizy, z jednej strony ukierunkowanej na identyfikację różnorodnych czynników jej zaistnienia, z drugiej, na wskazanie możliwości i dróg wyeliminowania jej – sformułowania problemu do rozwiązania (rys. 2). Zasygnalizowany zakres analizy sytuacji wymaga koncentracji uwagi badacza-projektanta na zagadnieniach:

- 1) które bezpośrednio związane są z postrzeganą sytuacją i w różny sposób ujawniają swoją obecność, wysyłając bardziej lub mniej intensywne, wieloznaczne zestawy sygnałów/bodźców uderzających zarówno w uczestników sytuacji, jak i w obserwatorów, którzy bezpośrednio z sytuacją nie są związani, wybijając jednych i drugich z dotychczasowego rytmu życia – krok 1;
- 2) które wywołują te sytuacje, a więc na zdarzeniach, zachowaniach, relacjach, procesach będących podstawą zaistniałych zjawisk; wymaga to aktywności podmiotów, które w różny sposób doświadczyły obecności zagrożeń po to, aby przygotować się do działań rozwiązujących problem i usprawniających funkcjonowanie środowiska – krok 2;
- 3) których sformułowanie i rozwiązanie doprowadzić powinno do sytuacji powszechnie uznawanych, z punktu widzenia BiPP, za zadawalające¹⁹ – krok 3.

Rysunek 2. Koncepcja metodyczna łącząca myślenie systemowe i projektowe w procesie analizowania sytuacji zagrażającej oraz projektowania jej rozwiązania



Źródło: opracowanie własne.

¹⁹ H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin*, wpraw. M. White, tłum. M. Łuczak, M. Młynarz, K. Siemieniuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 124.

Obserwacja bezpośrednich przejawów sytuacji zagrożenia – krok 1

Pierwszy badawczy krok podejmowany przez projektanta w celu zidentyfikowania sytuacji, które stwarzają zagrożenia, to nawiązanie kontaktu ze wszystkimi osobami, które w różny sposób z tą sytuacją są powiązane. Kontakt taki, będący poznawczą percepcją postaw, motywów, zachowań, zdarzeń, zjawisk i procesów rozgrywających się w sytuacji zagrożenia, zmierza do skompletowania wiedzy o tym: co się w tej sytuacji wydarzyło, kto jest sprawcą niebezpiecznych działań, a kto ich ofiarą, jakie są skutki tych działań dla poszkodowanych i ich potencjalne następstwa. Przeżycia sprawców i ich ofiar związane z sytuacjami zagrażającymi kształtują się w dynamicznym procesie wzajemnych oddziaływań i uzewnętrzniają się w słowach i w niewerbalnym zachowaniu się człowieka. Mogą zatem stanowić przedmiot bezpośredniej obserwacji i analizy prowadzonej przez badacza-projektanta. Obserwacja dotyczyć powinna treści sytuacji, czyli zachowania się jej uczestników, poszczególnych osób i ich grup oraz ról przez nich pełnionych. Prowadząc obserwację, uwagę koncentrować należy na:

- poszczególnych osobach, starając się dostrzec pewne charakterystyczne oznaki ich zachowania: gesty, mimikę twarzy, napięcie mięśni, ruchy i położenia ciała, ton i treść wypowiedzianych słów oraz adresatów tych wypowiedzi i ich reakcje na te słowa; obserwując poszukujemy tego co wspólne i co specyficzne dla zachowań zagrażających innym, a także oznak zachowania się osób zagrożonych;
- grupach osób, wychodząc z założenia, że zagrożenia bezpieczeństwa, oprócz wymiaru osobistego, mają wymiar społeczny, co znajduje swój wyraz w specyficznym zachowaniu się członków grupy; prowadząc obserwację poszukujemy charakterystycznych cech takiego zachowania się, przede wszystkim związanych z używaniem swoistych wyrażeń i zwrotów językowych, wykorzystywaniem znaków i symboli, preferowaniem określonych zasad postępowania oraz wzorców relacji w wymiarach emocjonalnym i interpersonalnym, które wskazują na przynależność grupy do subkultury stosującej, czy też mogącej stosować przemoc²⁰.

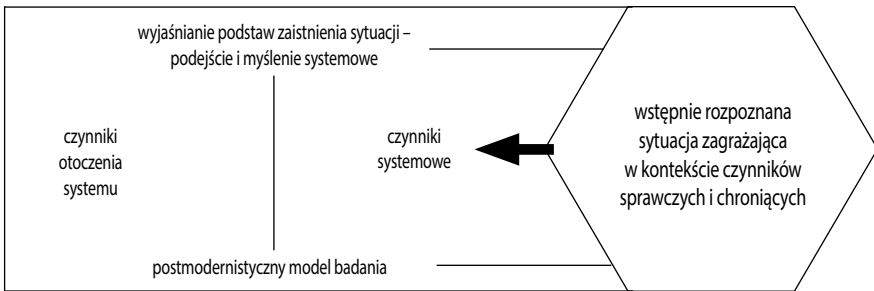
Rozpoznanie odległych i bliskich czynników sprawczych sytuacji zagrażających – krok 2

Celem kroku drugiego jest kompletowanie wiedzy o tym obszarze rzeczywistości, z którym związane są potencjalne i rzeczywiste przyczyny zagrażających sytuacji. Badacz-projektant buduje merytoryczne podstawy swoich działań poprzez poszukiwanie źródeł i przyczyn zaistniałej sytuacji, określanie mechanizmów i czynników sprzyjających rozwojowi takich sytuacji oraz gromadzenie adekwatnej wiedzy o tych elementach. Pojawia się tutaj ważna kwestia ustalenia wymiarów i granic obszaru, który poddany zostanie analizie. Obszar taki zawsze jest konstrukcją wielowymiarową, wymagającą wieloaspektowego badawczego podejścia. Konieczne jest uwzględnienie nie tylko faktów obecnych, ale przeszłych i przyszłych stanów rzeczywistości, o których zgromadzić trzeba adekwatną wiedzę. W analizach tych dostrzegać trzeba też różne zależności pomiędzy „daną sytuacją zagrożenia” a lokalnym

²⁰ M. Jędrzejewski, *Subkultury a przemoc w perspektywie psychoedukacji, socjalizacji i samorealizacji dzieci i młodzieży*, Żak, Warszawa 2001, s. 14–18.

środowiskiem – sytuacje zagrażające są integralną częścią tego środowiska, oddziałują na nie w różny sposób, ale także reagują w specyficzny sposób na oddziaływanie środowiska lokalnego. Bada się i rozwiązuje zawsze coś większego niż daną sytuację, a mianowicie pewne całości, których częścią – być może istotną, ale nie jedyną – jest dana sytuacja²¹. Uwadze badacza-projektanta nie może umknąć także podstawowy element, którym są podmioty tej sytuacji, czyli osoby zagrożone – zarówno te, które są sprawcami zagrożenia, jak i jego ofiarami. Gromadzenie wiedzy o sytuacji i jej kontekście organizowane może być w myśl behawioralnego i konstruktywistycznego modelu poznawczego (rys. 3).

Rysunek 3. Wyjaśniające badanie sytuacji zagrażającej



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując model behawioralny obiektywnego opisu rzeczywistości, poszukiwanie wiedzy polega na logicznym „cofaniu się w czasie” wzdłuż linii, po których przebiegały procesy wywołujące zagrażającą sytuację, uwzględniając środowiskowe, sytuacyjne i społeczno-kulturowe determinanty zachowania. Cofanie się ku przyczynom to różnorakie dekomponowanie badanej sytuacji zagrożenia i wykrywanie wszystkich sprawczych elementów, które doprowadziły do jej wygenerowania²². Elementy te to: różnice w psychofizycznej kondycji i niektórych cechach osobowości uczestników sytuacji, zakres ich wiedzy na temat wartości i norm społecznych obowiązujących w środowisku oraz tendencje i możliwości orientowania się w lokalnych sytuacjach i życiowym środowisku. Korzystając z podejścia systemowego zakładamy, że nasza wiedza o świecie bierze się z tego, że sami tworzymy, porządkujemy, konstruujemy oraz nadajemy rozumienie i znaczenie temu, czego doświadczamy²³, a znaczenia te służą nam w organizowaniu własnych działań. Badacz-projektant poddaje badaniu system założeń – a każdy z nas czyni inne założenia w stosunku do tej samej sytuacji – za pomocą którego mieszkańcy, członkowie lokalnych społeczności, postrzegają rzeczywistość i organizują w niej swoje życie. Badanie polega na zachęcaniu uczestników sytuacji zagrażających do opowiedzenia swoich historii, a następnie do ich dekonstrukcji i rekonstrukcji w taki sposób, aby umożliwić zarówno

²¹ D. Miller, *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum, Wrocław 1990, s. 25–27.

²² *Ibidem*, s. 18.

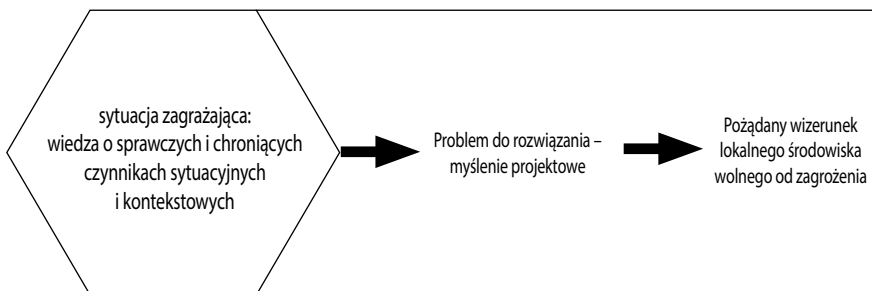
²³ H. Goldenberg, I. Goldenberg, *op. cit.*, s. 329–330.

sprawcom, jak i pokrzywdzonym znalezienie nowego znaczenia swoich historii²⁴ – znaczenia organizującego w nowy sposób ich egzystencję.

Sytuacja oczekiwana; formułowanie problemu do rozwiązania – krok 3

W kroku trzecim badacz-projektant, wykorzystując wiedzę o sytuacjach zagrażających i ich społecznych, kulturowych i sytuacyjnych uwarunkowaniach oraz zasobach i środkach służących rozwiązaniu zagrożenia BiPP, formułuje problem, którego rozwiązanie doprowadzić powinno do stanu uznawanego za zadawalający (rys. 4).

Rysunek 4. Koncepcja osiągnięcia pożądanego wizerunku lokalnego środowiska wolnego od zagrożenia



Źródło: opracowanie własne.

To jak będziemy działać w sytuacji zagrażającej, jaka będzie treść, struktura, przebieg i skuteczność tego działania, zależy m.in. od tego, jaki obraz sytuacji zagrażającej i ludzi w tej sytuacji powstanie w świadomości projektanta. Z jednej strony na obraz ten składają się dążenia do zrozumienia, wyjaśnienia stanu drugiego człowieka, innych ludzi, zwłaszcza gdy informacje na ten temat są niespójne, niepełne, sprzeczne (sieć operacyjna/poznawcza), z drugiej strony dążenia do takiego zorganizowania działań na rzecz BiPP, aby stan tego bezpieczeństwa nie odbiegał od pożądanego. Koncentrujemy tutaj uwagę na tych aspektach sytuacji zagrażającej, która wyzwała działania, na których zakres i treść wpływ mają także wartości i potrzeby osoby/osób podejmujących działanie i będących jego beneficjentami. Określone sposoby działania są bowiem rezultatem uwzględniania w konstruowaniu ich przebiegu nie tylko adekwatności „instrumentalnej” (w ten sposób w danych warunkach cel będzie osiągnięty), ale także adekwatności normatywno-ewaluatywnej (jest to sposób, którym można, czy powinno się posłużyć).

Podsumowanie

Zasoby informacji projektowych przydatnych w działaniach dla bezpieczeństwa tkwią w nieformalnych, ale bliskich każdemu człowiekowi układach, takich jak: rodzina, grupy rówieśnicze, przyjacielskie, sąsiedzi, a także inne jednostki oraz grupy

²⁴ *Ibidem*, s. 333.

obywatelskie i kulturowe, z którymi człowiek ma częsty i bliski kontakt. Zasoby te znajdują się także w instytucjach formalnych, zajmujących się różnymi aspektami BiPP. Źródłami informacji są też organizacje socjalne, kulturowe, sportowe, organizacje młodzieżowe i religijne oraz instytucje wyspecjalizowane, takie jak: policja, straż miejska, wymiar sprawiedliwości. Zasoby informacji o różnorodnych środowiskowych zagrożeniach, będące w dyspozycji wymienionych podmiotów są sfragmentaryzowane, oddzielone od siebie i do tej pory nie zostały zorganizowane w system informacji, które mogłyby być przydatne tym wszystkim, którzy podejmują wysiłki czynienia lokalnego środowiska bezpiecznym. W kontekście powyższego badacze-projektanci poszukiwać powinni sposobów koordynowania działań skupiających rozproszoną wiedzę, łączących wysiłki i zasoby zarówno administracji publicznej, jak i lokalnych środowisk oraz społeczności po to, aby rozwijać i usprawniać systemy działające dla BiPP. Konieczne więc jest, aby badacze-projektanci porozumieli się, a w efekcie:

- byli w stanie określić, jakiej wiedzy potrzebują, aby rozwiązywać kluczowe problemy związane z różnymi aspektami zagrożeń niweczących poczucie BiPP;
- mogli wskazać, jaka wiedza o zagrożeniach BiPP jest bądź mogłaby być pozyskiwana od różnych podmiotów zlokalizowanych w lokalnych środowiskach i społecznościach;
- byli w stanie stworzyć listy krytycznych informacji stosownych do typu zagrożenia, które w pierwszej i dalszej kolejności muszą być zebrane, opracowane, udostępnione i wykorzystane;
- mogli ustalić, jakie priorytety nadać nawałowi napływających informacji i informacjom już znanym oraz jak konfigurować ze sobą informacje i wiedzę pochodzącą z różnych źródeł w celu praktycznego ich wykorzystania.

Wówczas ilość danych do analizy zagrożeń BiPP zmniejszy się, a jakość generowanej wiedzy zdecydowanie się poprawi.

Bibliografia

- Arnold R.D., Wade J.P., *A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach*, "Procedia Computer Science" 2015, vol. 44, DOI: 10.1016/j.procs.2015.03.050.
- Brown T., Martin R.L., *Design for action*, "Harvard Business Review", September 2015.
- Checkland P., *Systems thinking, [w:] Rethinking management information systems. An interdisciplinary perspective*, eds. W. Currie, B. Galleries, Oxford University Press, Oxford 2003, https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=QJJE-p5LdG4C&oi=fnd&pg=PA45&ots=Wp3qviDKPw&sig=P0NadANDyc7tQRTZ8b1mr3uLO1c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [dostęp: 29.09.2021].
- Fan D., *Embrace design thinking to advance diversity, equity and inclusion*, Chief Learning Officer, 30.12.2019, <https://www.chieflearningofficer.com/2019/12/30/embrace-design-thinking-to-advance-diversity-equity-and-inclusion> [dostęp: 10.04.2021].
- Godfrey P., Deakin R.C., Huang S., *Systems Thinking, Systems Design and Learning Power in Engineering Education*, <http://www.learningemergence.net/wp-content/uploads/2013/11/Systems-Thinking-Systems-Designing-and-Learning-Power-in-Engineering-Educaton-DOCX.pdf> [dostęp: 15.04.2021].

- Goldenberg H., Goldenberg I., *Terapia rodzin*, wpraw. M. White, tłum. M. Łuczak, M. Młynarz, K. Siemieniuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Grohs J.R., Kirk G.R., Soledad M.M., Knight D.B., *Assessing systems thinking: A tool to measure complex reasoning through ill-structured problems*, "Thinking Skills and Creativity" 2018, vol. 28, DOI: 10.1016/j.tsc.2018.03.003.
- Gutkowski M., Holwek J., *Integralne przywództwo w świecie VUCA*, Kaizen Perfection, <https://kaizenperfection.pl/2019/02/27/dajmy-juz-spokoj-z-tym-turkusem> [dostęp: 15.10.2021].
- Jędrzejewski M., *Subkultury a przemoc w perspektywie psychoedukacji, socjalizacji i samorealizacji dzieci i młodzieży*, Żak, Warszawa 2001.
- Jones P.H., *Systemic design principles for complex social systems*, [w:] *Social systems and design*, ed. G.S. Metcalf, Springer, Tokyo 2014.
- Kotulski M., *Samorząd terytorialny wobec zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego*, [w:] *Prawne i administracyjne aspekty bezpieczeństwa osób i porządku publicznego w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej. Materiały z konferencji naukowej, Mierki 26–27 października 2000 r.*, red. W. Bednarek, S. Pikulski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
- Kreitzer M.J., Carter K., Coffey D.S., Goldblatt E., Grus C.L., Keskinocak P., Klatt M., Mashima T., Talib Z., Valachovic R.W., *Utilizing a Systems and Design Thinking Approach for Improving Well-Being Within Health Professional Education and Health Care*, National Academy of Medicine, 7.01.2019, <https://nam.edu/wp-content/uploads/2019/01/Utilizing-a-Systems-and-Design-Thinking-Approach-for-Improving-Well-Being.pdf> [dostęp: 29.09.2021].
- Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, tłum. M. Konieczniak, Studio EMKA, Warszawa 2016.
- Maani K.E., Cavana R.Y., *Systems Methodology*, „System Thinker”, vol. 18, <https://thesystemsthinker.com/systems-methodology> [dostęp: 15.05.2021].
- Miller D., *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum, Wrocław 1990.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, *A Design Thinking, Systems Approach to Well-Being Within Education and Practice: Proceedings of a Workshop*, The National Academies Press, Washington (DC), 2019, DOI: 10.17226/25151.
- Pólturzycki J., Wesołowska E.A., *Nie tylko szkoła. Materiały z pedagogiki dla uczniów szkół średnich*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1988.
- Urban B., *Zaburzenia w zachowaniu i przestępczość młodzieży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków [cop. 2000].
- Wołk Z., *Społeczność lokalna przestrzenią realizacji kariery życiowej*, [w:] *Aktywizacja społeczności lokalnych w procesie integracji europejskiej*, red. Z. Wołk, K. Dzieńdziura, WSP, Zielona Góra 2000.

Podejście systemowo-projektowe do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa i porządku publicznego *Streszczenie*

W artykule poruszono temat możliwości i uwarunkowania integrowania myślenia systemowego i projektowego jako obiecującego podejścia do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa i porządku publicznego (BiPP). Przedstawiono założenia i oczekiwania dotyczące wykorzystania myślenia i podejścia systemowego oraz atrybutów i możliwości myślenia projektowego w projektowaniu rozwiązań poprawiających bezpieczeństwo. Zaproponowano metodyczne podejście integrujące te dwa sposoby myślenia w kontekście ich przydatności do rozwiązywania problemów bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: system, myślenie systemowe, myślenie projektowe, integrowanie myślenia systemowego i myślenia projektowego, bezpieczeństwo i porządek publiczny (BiPP)

Systems-Design Approach to Solving Local Problems of Safety and Public Order *Abstract*

The article addresses the questions of possibilities and conditions of integrating systems thinking and design thinking as a promising approach to solving local problems of safety and public order. It presents the assumptions and expectations concerning the use of a systems thinking approach as well as the attributes and possibilities of design thinking in designing solutions which improve safety. It proposes a methodical approach that integrates these two ways of thinking in terms of their suitability for solving safety problems.

Key words: system, systems thinking, design thinking, integration of systems thinking and design thinking, safety and public order

System- und Designansatz zur Lösung lokaler Probleme der Sicherheit und der öffentlichen Ordnung *Zusammenfassung*

Der Artikel behandelt die Möglichkeiten und Bedingungen der Integration von System- und Designdenken als vielversprechenden Ansatz zur Lösung lokaler Probleme der Sicherheit und der öffentlichen Ordnung (BiPP). Präsentiert wurden Annahmen und Erwartungen in Bezug auf den Einsatz von Systemdenken und -ansätzen sowie Eigenschaften und Fähigkeiten des Designdenkens bei der Entwicklung von Lösungen zur Verbesserung der Sicherheit. Es wurde ein methodischer Ansatz vorgeschlagen, der diese beiden Denkweisen hinsichtlich ihrer Eignung zur Lösung von Sicherheitsproblemen integriert.

Schlüsselwörter: System, Systemdenken, Designdenken, Integration von Systemdenken und Designdenken, Sicherheit und öffentliche Ordnung (BiPP)

Системно-проектный подход к решению местных проблем обеспечения безопасности и общественного порядка *Резюме*

В статье рассматриваются возможности и условия интеграции системного и проектного мышления как перспективного подхода к решению местных проблем обеспечения безопасности и общественного порядка (БиОП). Изложены предположения

Podjęcie systemowo-projektowe do rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa...

и ожидания касающиеся использования системного мышления и подхода, а также атрибуты и возможности проектного мышления при разработке решений направленных на повышение безопасности. Был предложен методический подход, объединяющий эти два способа мышления в контексте их пригодности для решения проблем безопасности.

Ключевые слова: система, системное мышление, проектное мышление, интеграция системного и проектного мышления, безопасность и общественный порядок (БиОП)



Wojciech Huszlak

doktorant, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0003-1272-8114>

Dojrzałość projektowa organizacji publicznych realizujących działania na rzecz bezpieczeństwa lokalnego

Wprowadzenie

Zagrożenia społeczne wpływają w sposób istotny na styl życia i bezpieczeństwo jednostek oraz całych grup społecznych, również na poziomie lokalnym. Rozwiązania tego typu problemów mogą polegać na kreowaniu możliwości rozwojowych i efektywnym rozwiązywaniu problemów społecznych, zwłaszcza w wymiarze socjalnym, poprzez właściwe wkomponowanie w sferze bezpieczeństwa powszechnego przedsięwzięć z zakresu wsparcia socjalnego i społecznego oraz przeciwdziałania patologiom społecznym. Przy realizacji tego typu przedsięwzięć wykorzystuje się podejście projektowe.

Celem artykułu jest ocena praktycznego wykorzystania koncepcji dojrzałości projektowej organizacji w procesie zarządzania projektami na rzecz bezpieczeństwa lokalnego w instytucjach publicznych. Metodą badawczą wykorzystywaną w niniejszym opracowaniu jest krytyczny przegląd koncepcji i poglądów, występujących we współczesnej literaturze przedmiotu.

Bezpieczeństwo w wymiarze lokalnym

Bezpieczeństwo można określić jako zdolność do zapewnienia sytuacji pożądanych (sprawne funkcjonowanie) lub przeciwdziałania sytuacjom niepożądanym

(przeciwdziałanie)¹. Bezpieczeństwo analizuje się w ujęciu podmiotowym (odniesienie do uczestników życia społecznego), przedmiotowym (dotyczy dziedzin) oraz procesualnym (dotyczy roli procesu społecznego)².

Andrzej Chodyński zwraca uwagę, że „w praktyce, ujmując bezpieczeństwo w różny sposób, kierujemy się założeniem, że bezpieczeństwo podmiotowe odpowiada na pytanie «kogo dotyczy», a bezpieczeństwo przedmiotowe wyjaśnia, «czego dotyczy»”³.

Bezpieczeństwo mające charakter podmiotowy jest naczelną potrzebą człowieka i grup społecznych, państwa, jak też przedsiębiorstw. Dlatego podmioty te starają się oddziaływać na swoje otoczenie zewnętrzne i sferę wewnętrzną tak, aby usuwać lub co najmniej oddalać zagrożenia i w ten sposób eliminować obawy czy niepewność. Mamy zatem do czynienia z dwoma aspektami bezpieczeństwa: wewnętrznym i zewnętrznym. Pierwsze oznacza stabilność i harmonijność danego podmiotu (układu, obiektu, systemu), natomiast bezpieczeństwo zewnętrzne to brak zagrożenia ze strony innych podmiotów oraz sił natury⁴.

Z pojęciem „bezpieczeństwo podmiotu” ściśle związane jest pojęcie zagrożenia podmiotu – „zdarzenia wywierającego negatywny wpływ na funkcjonowanie danego systemu lub powodujące niekorzystne zmiany w jego otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym”⁵. Zagrożeniem mogą być pojedyncze zdarzenia, ciąg zdarzeń następujących po sobie, jak też zespół niejednorodnych i niejednoznacznych zdarzeń. Z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem posiadają one m.in. dwie istotne cechy – skutek (odziaływanie na system) oraz prawdopodobieństwo wystąpienia⁶.

Wszystko, co stanowi zagrożenie dla współczesnej cywilizacji, określane jest jednoznacznie zagrożeniami cywilizacyjnymi. Wskazać należy tu przestępczość, narkomanię, choroby nowotworowe, alkoholizm, zatrucie środowiska, terroryzm, katastrofy atomowe i komunikacyjne. Zagrożenia te stały się nieodzownym elementem ludzkiego życia. Sławomir Mazur i Wiesław Szot wskazują również na zagrożenia społeczne, „w obrębie których można wyróżnić zagrożenia socjalne i psychospołeczne [...] [które – W.H.] w istotny sposób wpływają na jakość i standard życia społecznego” ogółu⁷. „[...] bezpieczeństwo społeczne jako ochrona egzystencjonalnych podstaw życia ludzi, zapewnienie możliwości zaspokojenia indywidualnych potrzeb oraz realizacji aspiracji życiowych przez tworzenie warunków do pracy i nauki, ochrony zdrowia oraz gwarancji emerytalnych staje się potrzebą pierwszoplanową w działalności

¹ W. Huszlak, *Metody i praktyki zarządzania na rzecz bezpieczeństwa ekologicznego w przedsiębiorstwach*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 73–86.

² A. Chodyński, *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, nr 2, s. 7–18.

³ *Ibidem*, s. 9.

⁴ L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012, s. 77.

⁵ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego: podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007, s. 76.

⁶ W. Huszlak, *op. cit.*, s. 75.

⁷ S. Mazur, W. Szot, *Bezpieczeństwo w aspekcie zagrożeń cywilizacyjnych społeczeństwa XXI wieku*, [w:] *Bezpieczeństwo: wymiar współczesny i perspektywy badań*, red. M. Kwieciński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010, s. 39.

człowieka⁸. Problemy społeczne dotykające wiele środowisk lokalnych, m.in. bezrobocie, ubóstwo, bezdomność, narkomania, alkoholizm czy przestępczość, skutkują patologią i rosnącą przestępczością, a także „są bez wątpienia głównymi zagrożeniami społecznymi wpływającymi w sposób istotny na styl życia i bezpieczeństwo [jednostek i – W.H.] całych grup społecznych”⁹. Zagrożenia te, mimo że często o charakterze globalnym, generują skutki w wymiarze lokalnym.

Bezpieczeństwo lokalne stanowi element bezpieczeństwa publicznego, które definiowane jest jako „ogół warunków i instytucji chroniących obywateli oraz majątek ogólnonarodowy, ustrój i suwerenność państwa przed zjawiskami groźnymi dla ładu prawnego, głównie w stanach nadzwyczajnych”¹⁰. Włodzimierz Fehler opisuje bezpieczeństwo lokalne jako „pewien stan spokoju i zdolności do neutralizowania zagrożeń w geograficznie ograniczonej przestrzeni sąsiedzkiej dotyczących przede wszystkim relacji bilateralnych i multilateralnych, podmiotów państwowych nie wywierających bezpośrednio znaczącego wpływu na szerszy terytorialnie (subregionalny, regionalny czy globalny) wymiar bezpieczeństwa”¹¹. Daniel Drozdowski powołuje się na Adama Sosnowskiego, twierdząc, że „lokalność należy rozumieć jako ład społeczny oparty na naturalnych związkach między podmiotami o charakterze osobistym”. O lokalnym charakterze „bezpieczeństwa świadczy jego umiejscowienie w obrębie pewnej lokalizacji terytorialnej czy społecznej”¹². Kazimierz Sowa uważa, że społeczność lokalna to zbiorowość zamieszkująca wyodrębnione, stosunkowo niewielkie terytorium, jak np. parafia, wieś czy osiedle, w której występują silne więzi wynikające ze wspólnoty interesów i potrzeb, a także z poczucia zakorzenienia i przynależności do zamieszkiwanego miejsca¹³.

Jako elementy konstytuujące społeczność lokalną wymienia się w socjologii¹⁴:

- przestrzeń (geograficznie wydzielony obszar) i terytorium (teren zasiedlony przez ludzką populację),
- ludność zamieszkującą to terytorium,
- interakcje społeczne,
- wspólne więzi ludzi i instytucji (wewnętrzna integracja), co umożliwia podejmowanie wspólnych działań na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów,
- poczucie przynależności do miejsca zamieszkania, wyrażające się w postawach określanych jako tzw. patriotyzm lokalny.

Lokalność stanowi „pewien wyodrębniony element większej powierzchni terytorialnej i kulturowej, który nadal jest częścią większego systemu, np. państwa. Biorąc pod uwagę powyższe, można wnioskować, że bezpieczeństwo lokalne ma charakter

⁸ *Ibidem*, s. 41.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Bezpieczeństwo publiczne* [hasło], [w:] *Internetowa Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezpieczenstwo-publiczne;3876790.html> [dostęp: 4.11.2021].

¹¹ W. Fehler, *Lokalny wymiar wewnętrznego bezpieczeństwa państwa*, [w:] *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, red. idem, Wydawnictwo Arte, Warszawa 2009, s. 23.

¹² D. Drozdowski, *Podstawowe elementy bezpieczeństwa lokalnego*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2016, t. 10, nr 1, s. 202.

¹³ K. Sowa, *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeseń*, wyd. 2 popr. i rozsz., PWN, Warszawa 1988, s. 22.

¹⁴ M. Rozwadowski, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych oraz działania zmierzające do jego poprawy*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2014, nr 15, s. 243–252.

ogólnopaństwowy z uwzględnieniem charakterystycznych dla danej zbiorowości lokalnej potrzeb, problemów i możliwości¹⁵.

Wzrost znaczenia lokalizmu i społeczności lokalnej wiąże się współcześnie z traktowaniem ich jako strategicznego czynnika rozwoju „[...] oznacza to identyfikowanie i wykorzystywanie potencjałów oraz rozwiązywanie licznych problemów związanych z procesem rozwoju [w wymiarze lokalnym – W.H.], w tym zapobieganie konfliktom i likwidowanie skutków występujących zagrożeń”. Działania te „mogą być najlepiej realizowane na poziomie lokalnym, co wiąże się ze wzrostem znaczenia społeczności lokalnej, ich możliwościami w zakresie kreowania silnych więzi międzyludzkich, przyjaznego klimatu społecznego, stwarzania szans rozwoju instytucji samorządowych oraz podstaw społeczeństwa obywatelskiego. Wzrasta zatem rola lokalizmu jako alternatywnej koncepcji rozwoju wraz ze znaczeniem przestrzeni bezpiecznej jako strategicznego czynnika zmian¹⁶.

Piotr Mickiewicz określa bezpieczeństwo społeczności lokalnych jako „niwelowanie zagrożeń, jak i szacowanie ryzyk ich wystąpienia w bezpośrednim otoczeniu danej społeczności”. Wskazuje on, że czasami „jest ono postrzegane wyłącznie w kontekście bezpieczeństwa publicznego, ale jest to znaczne zawężenie problemu i nie odpowiada zapotrzebowaniu społecznemu”. Autor zwraca uwagę, że bezpieczeństwo „powinno być ukierunkowane na zapewnianiu lokalnej społeczności poczucia bezpieczeństwa obejmującego wszystkie jego stadia, tj. przetrwania, zachowania tożsamości i niezależności, poczucia pewności i spokoju oraz prawa posiadania oraz możliwości rozwoju. Zasadniczą formą tego procesu powinno być programowanie działań i ich sukcesywne wdrażanie w sposób satysfakcjonujący odbiorców”, czyli społeczność lokalną¹⁷.

Janusz Świniarski uważa, że „bezpieczeństwo lokalne obejmuje doskonalenie wolności i odpowiedzialności obywateli wspólnoty lokalnej¹⁸. Powinno ono „polegać na faktycznym staraniu o: stosowną ilość i jakość (poziom edukacyjny) mieszkańców, ich efektywność ekonomiczną czy wydajność pracy wyrażaną w zasobności lub bogactwie, przestrzeganie prawa przez członków wspólnoty lokalnej wobec nich oraz ich zakres zarówno wolności i odpowiedzialności (ich kulturę i moralność czyli to, co stanowi kulturę lokalną)¹⁹”.

Wymiar lokalny bezpieczeństwa można również odnosić np. do miast. Rozważania na temat bezpieczeństwa miast oraz koncepcji *smart cities* prowadził Chodyński. Wskazuje on, że na jakość życia mieszkańców miasta wpływa poczucie bezpieczeństwa. Potwierdza to raport Polskiej Fundacji im. Roberta Schumana oraz Fundacji Konrada Adenauera w Polsce, w którym „za miasto bezpieczne i otwarte uznano takie, w którym mieszkańcy mają pewność utrzymania poczucia

¹⁵ D. Drozdowski, *op. cit.*, s. 202.

¹⁶ Cyt. za: A. Potoczek, *Bezpieczeństwo jako obszar zarządzania jednostką terytorialną*, Jagiellońskie Wydawnictwo Naukowe, Toruń 2018, s. 167; L. Gilejko, *Funkcje społeczności lokalnych i szanse ich realizacji*, „Rocznik Żyrardowski” 2002, t. 1, s. 65–75.

¹⁷ P. Mickiewicz, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Organizacja systemu i projektowanie działań*, Wydawnictwo FNCE, Poznań–[Chomęcice] 2020, s. 5.

¹⁸ D. Drozdowski, *op. cit.*, s. 204.

¹⁹ J. Świniarski, *Bezpieczeństwo lokalne w ujęciu aksjologicznym*, [w:] *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, *op. cit.*, s. 89.

bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo nie tylko stabilizuje życie mieszkańców, ale także pozwala na rozwój²⁰.

Działania na rzecz bezpieczeństwa lokalnego

Mickiewicz wskazuje, że celem procesu zapewniania „bezpieczeństwa społeczności lokalnej jest uzyskanie zadowalającego ją poczucia braku zagrożeń i pewności rozwoju (potrzeb lokalnej społeczności). Zazwyczaj te oczekiwania sprowadzają się do zapewnienia bezpieczeństwa powszechnego, [...] bezpieczeństwa osobistego w przestrzeni publicznej oraz porządku publicznego, a także stwarzanie przekonania o możliwościach niezakłóconego rozwoju i funkcjonowania w danym środowisku²¹. Zatem zapewnianie bezpieczeństwa lokalnego powinno być utożsamiane z działaniami na rzecz lokalnej edukacji, przestrzegania prawa przez członków wspólnoty lokalnej wobec nich, wolności, dobrobytu oraz odpowiedzialności, a także tego co jest z tym bezpośrednio lub pośrednio związane.

W literaturze proponuje się działania stanowiące zadawalający stopień zaspokojenia potrzeb mieszkańców w skali lokalnej, tworzący podstawę ich bezpieczeństwa, na które składają się²²: „zapewnienie bezpieczeństwa osobistego w przestrzeni publicznej; zapewnienie bezpieczeństwa publicznego; zapewnienie porządku publicznego; skuteczna ochrona przed lokalną dewastacją i zanieczyszczeniem środowiska; dostęp do instytucji edukacyjnych i oświatowych; dbałość o lokalny rynek pracy; dostęp do sieci handlowej i usługowej zaspokajającej potrzeby egzystencjalne; dostęp do świadczeń opieki społecznej w sytuacjach kryzysowych; zapewnienie dostępu do usług medycznych; dostęp do usług opiekuńczych dla dzieci i osób dorosłych, które ich potrzebują; dostęp do sądów powszechnych [...] oraz innych form niezbędnej obsługi i pomocy prawnej; istnienie i dostępność niezbędnych szlaków komunikacji i transportu; istnienie sieci łączności i przepływu informacji wewnątrz środowiska lokalnego i na zewnątrz tego środowiska; [...] dostęp do terenów rekreacyjnych”.

Tworzenie systemów infrastruktury technicznej nie jest wystarczające dla zapewnienia oczekiwanych przez społeczeństwo warunków życia. Cel ten może być osiągnięty poprzez kreowanie możliwości rozwojowych i efektywne rozwiązywanie problemów społecznych, zwłaszcza w ich wymiarze socjalnym. Zastosowanie tych rozwiązań wymaga więc właściwego wkomponowania w sferze bezpieczeństwa powszechnego przedsięwzięć z zakresu wsparcia socjalnego i społecznego oraz przeciwdziałania patologiom społecznym. Ich zakres określa m.in. ustawa o pomocy społecznej²³. Należy zwrócić uwagę, że nie jest możliwe zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego wyłącznie przez prowadzenie działań wspierających i osłonowych. Działania temu służące powinny przyjąć formę skoordynowanych programów ukierunkowanych na: tworzenie możliwości rozwojowych

²⁰ A. Chodyński, *Wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu na rzecz podnoszenia bezpieczeństwa miast. Koncepcja smart*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 47.

²¹ P. Mickiewicz, *op. cit.*, s. 6.

²² D. Drozdowski, *op. cit.*, s. 203–204.

²³ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004, nr 64, poz. 593 z późn. zm.).

społeczności, przeciwdziałanie marginalizacji, ograniczanie ubóstwa i bezrobocia oraz zwalczanie patologii społecznych, a także zapewniających trwałość wdrożonych zmian.

Podejście takie często wymaga również tworzenia partnerstw (lokalne władze, planiści, urbaniści, architekci, społeczność lokalna), aktywności obywatelskiej oraz wsparcia organizacji non profit. Niezwykle istotnym elementem procesu zapewniania bezpieczeństwa lokalnego jest zarządzanie ryzykiem – identyfikacja, mierzenie, sterowanie i kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia oraz zabezpieczenia przed skutkami ryzyka²⁴. Ważnym elementem w zakresie zabezpieczenia bezpieczeństwa i porządku publicznego na terenie lokalnym, a tym samym praktycznego przeciwdziałania zagrożeniom i występującemu lokalnie ryzyku, jest budowa lokalnych programów prewencyjnych. Przykłady przedsięwzięć zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe formy angażowania się jednostek samorządu terytorialnego (JST) w działania w sferze bezpieczeństwa

Obszar	Program i zakres działań
Konkurs „Poprawa bezpieczeństwa w gminie x”	Zakres działań: finansowanie, wyłonionych w drodze konkursu ofert, projektów poprawy bezpieczeństwa pożarowego, w tym dofinansowanie jednostek straży pożarnej
Działania edukacyjne kierowane do dzieci, młodzieży i seniorów	Program: „Uczę się bezpiecznie Życ” „Bezpieczny Obywatel” Zakres działań: projekty edukacyjne: bezpieczny Internet; bezpieczna droga; pierwsza pomoc; bezpieczne środowisko (odpady, zanieczyszczenia środowiska); bezpieczny wypoczynek; bezpieczeństwo w lesie, w górach, nad wodą; bezpieczna wycieczka szkolna; zagrożenia bezpieczeństwa; podstawy samoobrony; oszustwa domowe; bezpieczne środki komunikacji
Współpraca z NGO	Zakres działań: konkursy i granty celowe dla organizacji pozarządowych na organizację szkoleń z zakresu ratownictwa górskiego i wodnego, bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego
Program ochrony zdrowia psychicznego	Zakres działań: finansowanie działań mających na celu podniesienie standardu usług medycznych oraz zwiększenie ich dostępności

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy informacji zawartych na stronach gmin.

Podmioty realizujące działania o charakterze projektowym na rzecz bezpieczeństwa lokalnego

Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa to zadanie państwa i jego struktur administracyjnych. W procesie decentralizacji władzy publicznej centralne organy administracji państwowej delegują znaczną część uprawnień i zadań na szczebel

²⁴ D. Dziawgo, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, [w:] *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, WSB, Poznań 1999, s. 351–398. Por. też L.F. Korzeniowski, *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, wyd. 2 zm., EAS, Kraków 2002, s. 95.

lokalny, stwarzając równocześnie możliwość wypełniania tego zadania. Powszechnie zapewnianie bezpieczeństwa lokalnej społeczności traktowane jest jako zadanie władz publicznych danej jednostki samorządu terytorialnego (JST), przy czym władze nadrzędne wspierają lub kontrolują sposób ich wykonania²⁵.

Tabela 2. Przykładowe powiązania zadań własnych gminy z kreowaniem oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa społeczności lokalnych

Obszary	Działania
Ład przestrzenny, ochrona środowiska, gospodarka wodna i ścieki, utrzymanie czystości, budownictwo mieszkaniowe	– kształtowanie przestrzeni w celu ograniczenia skali przestępczości kryminalnej; – konstruowanie lokalnej polityki wodnej i ochrony środowiska jako instrumentu niwelowania zagrożenia lokalnych podtopień i skażeń środowiska; – uwzględnianie w działaniach ukierunkowanych na ochronę środowiska przedsięwzięć niwelujących występowanie pospolitych zagrożeń dla zdrowia
Drogi, mosty, przejazdy kolejowe, organizacja komunikacji	– niwelowanie możliwości zaistnienia wypadków i kolizji; – ograniczenie skali wypadków komunikacyjnych; – zapewnienie bezpieczeństwa niechronionym uczestnikom ruchu drogowego
Pomoc społeczna, porządek publiczny, polityka prorodzinna	– kreowanie polityki socjalnej w celu efektywnego udzielania pomocy oraz niwelowania zagrożeń wynikających z istnienia patologii społecznych; – przeciwdziałanie zjawiskom kreującym powstawanie lub rozszerzanie się skali patologii społecznych
Kultura i kultura fizyczna, utrzymanie obiektów użyteczności publicznej	– organizacja przedsięwzięć kulturalnych i sportowych w celu ograniczenia możliwości zaistnienia zjawisk patologicznych i przestępczych wśród młodzieży; – niwelowanie możliwości zaistnienia zjawiska youngsterów*

* Pojęciem „youngster” w odniesieniu do sfery bezpieczeństwa określa się młodzież, która nie weszła jeszcze w konflikt z prawem, ale sposób jej funkcjonowania w strukturze społecznej wskazuje na taką możliwość.

Źródło: opracowanie na podstawie: ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm.); P. Mickiewicz, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Organizacja systemu i projektowanie działań*, Wydawnictwo FNCE, Poznań–[Chomęcice] 2020, s. 5–6.

Tabela 2 wskazuje jedynie przykładowe działania w obszarach wskazanych w ustawie o samorządzie gminnym z 1990 r. Najczęściej realizacja tych zadań ogranicza się do realizacji własnych inicjatyw w obszarach, w których gminy nie mają wystarczających doświadczeń. Elementem zwiększającym skuteczność tych działań może być współpraca z otoczeniem, w szczególności z organizacjami non profit, polegająca na realizacji wspólnych przedsięwzięć w obszarach, w których mają one duże doświadczenie, jak np. praca z trudną młodzieżą. Współpraca ta powinna obejmować

²⁵ P. Mickiewicz, *op. cit.*, s. 5–6.

nie tylko wdrażanie rozwiązań dla zapewnienia bezpieczeństwa społecznościom lokalnym, ale także aktywny udział na etapie programowania.

Naturalnym kreatorem działań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa lokalnego jest również działająca na ich terenie administracja niezespolona. Działania takie są prowadzone w ramach programów, które powinny przyjąć formę wzajemnie skorelowanych i długofalowych projektów oddziaływania na wyselekcjonowane grupy odbiorców i całą społeczność. Powinny one obejmować równoległe prowadzenie działań prewencyjnych, profilaktycznych i edukacyjno-informacyjnych. Biorąc pod uwagę szeroki zakres działań na rzecz bezpieczeństwa lokalnego, a także czynniki endogeniczne odnoszące się do podmiotów publicznych (JST), udział innych podmiotów jest konieczny. Może dotyczyć takich podmiotów jak fundacje, stowarzyszenia i inne podmioty należące do trzeciego sektora, a także uczelni wyższych ze względu na ich kompetencje w zakresie rozwiązywania problemów społecznych.

Podejście projektowe w instytucjach publicznych (JST) a bezpieczeństwo

Instytucje publiczne należą do sektora publicznego, obejmującego wszystkie instytucje państwa (w tym administrację publiczną szczebla rządowego i samorządowego), nazywanego często sektorem finansów publicznych. Podejmują działania na poziomie państwowym, regionalnym i lokalnym. W literaturze przedmiotu definiowane są jako organizacje funkcjonujące w sferze spraw publicznych oraz wykonujące konkretne zadania o charakterze publicznym, tj. dostępnym dla każdego obywatela. Grupa podmiotów jest bardzo liczna, gdyż podmiot publiczny powierza lub zleca realizację zadań publicznych innym podmiotom (np. szkoły, biblioteki, muzea). Wśród podmiotów publicznych należy wskazać przede wszystkim JST (gminy, powiaty, województwa), które z punktu widzenia działań na rzecz bezpieczeństwa odgrywają największą rolę na szczeblu lokalnym. Do tej grupy zalicza się ponadto: zakłady opieki zdrowotnej, szkoły wyższe, instytucje kultury, jednostki organizacyjne pomocy społecznej, jednostki systemu ochrony przyrody, instytucje oświatowe, fundacje Skarbu Państwa. Celem funkcjonowania instytucji publicznych jest realizacja interesu publicznego poprzez oferowanie dóbr i usług publicznych.

Podmioty publiczne, w porównaniu z pozostałymi organizacjami, charakteryzują inne: systemy wartości, wzorce postaw, motywy podejmowania określonych działań, stosowane kryteria racjonalności. Przekłada się to w istotny sposób na zarządzanie nimi. Według Barbary Kożuch organizacja publiczna to złożona całość, która posiada cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, a to co ją wyróżnia, to obligatoryjne działanie na rzecz dobra wspólnego odnoszonego do obywateli. Często wynika to z monopolistycznego charakteru świadczonych usług, pełnienia funkcji regulatorów, wpływu na jakość życia przez świadczenie usług i dostarczanie dóbr publicznych, nakładania świadczeń obowiązkowych czy regulacji sfer życia przestrzennego (ład przestrzenny, ochrona środowiska, koncesje etc.)²⁶.

²⁶ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 98–108.

Rozpatrując kwestie zarządzania instytucją publiczną należy zwrócić uwagę, że obecnie zarządzanie to opiera się na paradygmacie nowego zarządzania publicznego (*new public management*, NPM)²⁷. Podejście to zakłada kierowanie nastawione na potrzeby oraz współdziałanie z organizacjami innych sektorów na zasadzie partnerstwa²⁸. Chodyński zwraca uwagę, że NPM oznacza urynkowanie administracji publicznej, co ma związek z podniesieniem jej efektywności (podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw), bowiem dotyczy pomiaru efektywności działań administracji samorządowej²⁹.

Zdaniem wielu autorów coraz szersze zastosowanie w zarządzaniu ma podejście projektowe³⁰, z którym mamy do czynienia w różnego typu organizacjach, począwszy od podmiotów prywatnych, przez instytucje publiczne, na organizacjach pozarządowych kończąc. Podejście takie jest stosowane w różnego typu działaniach związanych z rozwojem nowych produktów i usług, jak też w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi³¹.

Jednostki samorządu terytorialnego dążąc do jak najbardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb mieszkańców i wdrażając strategię rozwoju realizują wiele różnorodnych zadań i złożonych przedsięwzięć. Powoduje to ciągłą potrzebę poszukiwania możliwości, które zapewniłyby podniesienie jakości usług publicznych przez zaspokojenie rosnących oczekiwań społecznych w połączeniu ze sprostaniem wymaganiom utrzymania równowagi budżetowej. Jedną z możliwości jest wykorzystanie projektów w funkcjonowaniu takich instytucji. Ich znaczenie w ostatnich latach w administracji publicznej wzrasta, co sprawia, że coraz większą część swojej działalności instytucje te realizują właśnie przez projekty, postrzegając znacznie szerszej cele i korzyści tego typu przedsięwzięć. To z kolei przekłada się na wzrost zapotrzebowania na wiedzę, metody, techniki i narzędzia stosowane w procesie zarządzania projektami.

Na zarządzanie projektami jako jeden z elementów zarządzania publicznego wskazuje Kożuch. Autorka w modelu zarządzania publicznego wyodrębnia następujące elementy środowiska wewnętrznego organizacji publicznej: strukturę, instrumenty (zarządzanie strategiczne, rachunkowość zarządczą, zarządzanie projektami) i zespoły ludzkie³².

²⁷ W. Kieżun, *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 4, s. 49–68; H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1, s. 7–20; B. Kożuch, *op. cit.*; *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2009.

²⁸ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 31.

²⁹ A. Chodyński, *Sięciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 1, s. 13–27.

³⁰ M. Trocki, *Organizacja projektowa: podstawy, modele, rozwiązania*, PWE, Warszawa [cop. 2014], s. 39; R. Knosala, I. Łapuńka, *Operacyjne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa [cop. 2015], s. 25–27.

³¹ A. van Buuren, J.-M. Buijs, G. Teisman, *Program management and the creative art of coopetition. Dealing with potential tensions and synergies between spatial development projects*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, issue 7, s. 675.

³² B. Kożuch, *op. cit.*, s. 72.

Według Grażyny Prawelskiej-Skrzypek rozwój zarządzania projektami w sektorze publicznym związany jest z doskonaleniem form zarządzania publicznego (zarządzanie przez cele, zespoły zadaniowe, realizacja projektów), rozwojem zarządzania wielopoziomowego (partnerstwo, realizacja projektów przez wielu partnerów) oraz postępowaniem integracji europejskiej (ujednolicone standardy i zasady realizacji projektów finansowanych z funduszy europejskich)³³. Autorka wskazuje przy tym na realizację projektów dotyczących reform ustrojowych (megaprojektów), jak też projektów zorientowanych na usprawnienie obsługi klientów urzędów administracji samorządowej, realizację inwestycji, organizację przedsięwzięć społecznych.

Zarządzanie projektami w JST stanowi nieodłączny składnik zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym. Zarządzanie rozwojem terytorialnym mieści się w zakresie polityki rozwoju, która obejmuje rozległy zakres problemów krajowych, regionalnych i lokalnych dotyczących: ochrony środowiska, ochrony zdrowia, zatrudnienia (przeciwdziałanie bezrobociu, łagodzenie jego skutków), rozwoju kultury, kultury fizycznej, sportu i turystyki, rozwoju miast i obszarów wiejskich, tworzenia i modernizacji infrastruktury społecznej i technicznej, wspierania i unowocześniania instytucji państwa, wspierania przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego, zwiększania konkurencyjności gospodarki³⁴. W literaturze rozwój JST często łączy się z zarządzaniem rozwojem strategicznym, obejmującym współzależne etapy – planowanie strategiczne oraz implementację i kontrolę ustaleń strategicznych. Według podejścia strategicznego zarządzanie projektami w JST jest związane z wieloletnimi planami i programami inwestycyjnymi i stanowi instrument wdrażania strategii rozwoju JST³⁵.

Badania prowadzone przez różne organizacje, m.in. PricewaterhouseCoopers (PwC), pokazują, że umiejętność zarządzania projektami stanowi kluczowy czynnik sukcesu w zarządzaniu organizacją. Wynika to przede wszystkim z wpływu tych kompetencji na sprawność funkcjonowania organizacji. Na podstawie analizy badań prowadzonych w Polsce można stwierdzić, że duża część organizacji publicznych dysponuje dość ograniczoną wiedzą i świadomością na temat tego czym są projekty, na czym polega podejście projektowe, jak należy prawidłowo zarządzać projektami i ich portfolio³⁶. Obok tych podmiotów są też takie, które mają wdrożone metodyki zarządzania projektami i skutecznie je wykorzystują. Grupa tych podmiotów jest jednak niewielka. Zbigniew Wierzbicki wskazuje na egzogeniczne i endogeniczne determinanty efektywnego zarządzania projektami w JST. Pierwsza grupa to niekorzystne i nieefektywne rozwiązania systemowe destabilizujące działalność jednostek samorządowych. Druga to luka kompetencyjna w zakresie przygotowania i zarządzania

³³ G. Prawelska-Skrzypek, *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, red. eadem, wyd. Fundacja Współczesne Zarządzanie–Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s. 122.

³⁴ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006, nr 227, poz. 1658).

³⁵ Por. M. Zieliński, M. Goleń, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, red. H. Sochacka-Krysiak, wyd. 2 uzup. i zaktualizowane, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 75–90.

³⁶ M. Dolata, *Dojrzałość projektowa podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158), s. 163–173.

projektami i programami, co wpływa na zwiększenie kosztów projektów i czasu realizacji oraz na mniejszą efektywność produktów i rezultatów projektu³⁷.

Należy przy tym zauważyć, że nie można uznać skutecznej i efektywnej realizacji projektów za immanentną cechę charakteryzującą każdą organizację stosującą podejście projektowe.

Rosnące zainteresowanie zarządzaniem projektami przyczyniło się do powstania wielu instrumentów, które mają na celu wspieranie procesów zarządzania projektami oraz przyczynianie się do ich sprawniejszego przebiegu. Mateusz Juchniewicz zwraca uwagę, że wykorzystanie skutecznych rozwiązań w podejściu projektowym w jednej organizacji, nie daje gwarancji uzyskania takich samych efektów w innej. Skuteczna i efektywna realizacja projektów może być wsparta poprzez zaadaptowanie i dostosowanie odpowiednich metod, narzędzi oraz technik do warunków i potrzeb danej organizacji. Doskonalenie wykorzystywania metod zarządzania w realizacji podejścia projektowego może prowadzić do osiągania kolejnych poziomów dojrzałości projektowej³⁸. Dotyczy to różnego typu organizacji – biznesowych, non profit, jak też organizacji publicznych. W przypadku tych ostatnich skutki niesprawności zarządzania projektami mogą być znacznie większe niż dla organizacji biznesowych. Projekty w tych podmiotach mogą dotyczyć realizacji usług opartych na infrastrukturze technicznej, społecznej i być zorientowane na poprawę poziomu zaspokajania potrzeb obywateli, w tym odnoszących się do bezpieczeństwa. Ich ważność wskazuje, że można i należy oczekiwać profesjonalizmu w zarządzaniu projektami. Miernikiem zdolności organizacji do sprawnego zarządzania projektami może być dojrzałość projektowa.

Dojrzałość projektowa – pojęcie, modele

Słownik języka polskiego definiuje dojrzałość jako „stan pełni rozwoju”, „stan gotowości do określonych zadań”, „pełne ukształtowanie”³⁹. W teorii zarządzania określenie „dojrzałość organizacji” (*organisation's maturity*) pojawiło się w latach 70. XX w. dzięki amerykańskiemu specjalście w dziedzinie zarządzania jakością Philipowi Crosby⁴⁰. Według Juchniewicza proces osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności aż do pełnego ich osiągnięcia w różnych wymiarach: ekonomicznym, społecznym czy biologicznym⁴¹.

Termin ten wykorzystywany jest również w obszarze zarządzania projektami. Pomimo rosnącego zainteresowania, zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków, pojęcie to nie jest jednoznacznie zdefiniowane. W wymiarze naukowym nie ma zgodności co do rozumienia terminu „dojrzałość projektowa organizacji”. Na

³⁷ Z.R. Wierzbicki, *Determinanty efektywnego zarządzania projektami w JST i w przedsiębiorstwach komunalnych*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie” 2014, z. 1, s. 199–210.

³⁸ M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7–8, s. 26.

³⁹ Por. *Dojrzałość* [hasło], *Internetowy Słownik Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/dojrza%C5%82o%C5%9B%C4%87.html> [dostęp: 18.10.2021].

⁴⁰ M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009, s. 11.

⁴¹ *Idem*, *Dojrzałość projektowa organizacji i jej...*, *op. cit.*, s. 26–30.

podstawie analizy literatury w tabeli 3 zaprezentowano różne definicje dojrzałości projektowej.

Tabela 3. Definicje dojrzałości projektowej

Autor	Definicja
Isabelle Saures	otwartość na zarządzanie projektami
Erling S. Andersen i Svein A. Jessen	suma wiedzy dotycząca zarządzania projektami, nastawienia do projektów oraz doświadczeń projektowych
John Schlichter	organizacja dojrzała projektowo to podmiot rozumiejący przyczynę sukcesów w realizowanych przedsięwzięciach projektowych, mający umiejętność unikania powtarzalnych problemów, dobierający portfele projektów do własnej strategii oraz wykorzystujący narzędzia i metodyki pracy w sposób prowadzący do powtarzalnych sukcesów realizowanych projektów
Harold Kerzner	stopień rozwoju systemu i procesów z natury powtarzalnych i dających duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów w kolejnych projektach
Mateusz Juchniewicz	zdolność organizacji do efektywnego, zgodnego ze strategią i celami organizacji doboru portfela projektów oraz do profesjonalnego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami, które mają doprowadzić do zakończenia projektu z sukcesem i pozwolą przełożyć ten sukces na następne projekty
Project Management Institute (PMI)	stopień umiejętności organizacji w zakresie efektywnego doboru i zarządzania przedsięwzięciami, których celem jest realizacja i wspieranie celów organizacji
Software Engineering Institute (SEI)	stopień rozwoju w zakresie zarządzania projektami lub gotowość do realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć

Źródło: opracowanie na podstawie: E.S. Andersen, S.A. Jessen, *Project maturity in organisations*, „International Journal of Project Management” 2003, vol. 21, issue 6, s. 457–458, DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00088-1; J. Schlichter, *Surveying project management capabilities*, „PM Network” 1999, vol. 13(4), s. 8–10; H. Kerzner, *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 238; Project Management Institute, *PMI Lexicon of Project Management Terms*, <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon> [dostęp: 4.11.2021]; M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009, s. 45; CMMI Product Team, *CMMI for Development v. 1.2*, Software Carnegie Mellon University, 2006; I. Saures, *A Real World Look at Achieving Project Management Maturity*, paper presented at the Project Management Institute 29th Annual Seminars/Symposium, Long Beach, CA, October 9–15, 1998.

Analiza definicji pozwala zwrócić uwagę na dualny charakter „dojrzałości projektowej, która może być traktowana zarówno w kategorii determinanty, jak i miernika zdolności organizacji do sprawnego zarządzania projektami”. „[...] dojrzałość projektowa określa [więc – W.H.] poziom i stan, w którym organizacja potrafi osiągać zakładane cele”⁴², a poziom efektywności i skuteczności realizacji projektów jest uzależniony od poziomu sprawności systemu zarządzania projektami, który jest zdefiniowany i opisany w modelach dojrzałości projektowej organizacji.

⁴² M. Dolata, *op. cit.*, s. 164.

Należy zwrócić uwagę, że akcentowana w przywołanych definicjach gotowość lub otwartość organizacji do podjęcia realizacji poszczególnych projektów nie może stanowić jedyne punktu odniesienia. Gotowość podjęcia działania w zakresie różnego rodzaju inicjatyw i niepodejmowanie ich z różnych powodów, nie pozwala nam mówić o dojrzałości projektowej organizacji.

Większość definicji z tabeli 3 skupia się na wyjaśnieniu, czym jest dojrzałość projektowa przez eksponowanie różnych istotnych kryteriów, które organizacja musi spełnić, aby nazwać ją dojrzałą. Wielu autorów zwraca jednak uwagę, że istotne jest nie tyle wyjaśnienie, kiedy można przyjąć, że organizacja jest dojrzała projektowo, lecz to co organizacja musi zrobić, żeby stać się dojrzałą⁴³.

Według Harolda Kerznera każda organizacja przechodzi etap rozwoju i dojrzewania, które poprzedzają osiągnięcie stanu doskonałości, którą można mierzyć przy zapewnieniu odpowiednich warunków działania, polegających na zapewnieniu przepływu strumienia sprawnie zarządzanych projektów. Miarą sukcesu wspomnianej sprawności jest zamykanie projektów przy osiągnięciu parametrów projektu zgodnych z zaplanowanymi⁴⁴. Można zatem przyjąć założenie o konieczności ewolucyjnego wdrażania zarządzania projektami i tym samym o stopniowym przechodzeniu przez poszczególne etapy dojrzałości projektowej, przy założeniu, że przejście na wyższy poziom będzie możliwe wyłącznie wówczas, kiedy organizacja osiągnie doskonałość w ramach poziomu, na którym znajdowała się dotychczas⁴⁵.

W przytoczonych definicjach eksponowane i uwzględniane są różne elementy dojrzałości projektowej, które należy traktować w kategoriach wzajemnie uzupełniających się charakterystyk a nie alternatyw. Niektóre definicje wskazują na wąskie ujęcie odnoszące się do zarządzania pojedynczym projektem, inne traktują dojrzałość projektową szerzej – dotyczą dwóch wymiarów zarządzania: efektywnego doboru projektów i skutecznego zarządzania nimi. Najpełniej pojęcie dojrzałości projektowej organizacji odzwierciedla rozbudowana definicja Juchniewicza. Można wskazać na jej podstawie kluczowe komponenty dojrzałości projektowej organizacji, którymi są:

- zdolność do rozwoju organizacji w zakresie strategicznego i operacyjnego zarządzania projektami,
- diagnoza stanu rozwoju organizacji odzwierciedlonego stopniem wykorzystania metod, technik i narzędzi zarządzania projektami,
- efektywny dobór portfela projektów,
- sprawne zarządzanie portfelem projektów, zmierzające do zakończenia projektów z sukcesem.

⁴³ S. Nowosielski, *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264, s. 355–357; J.K. Crawford, *Project Management Maturity Model*, 3rd edition, CRS Press Taylor&Francis Group, Boca Raton 2015, s. 163.

⁴⁴ H. Kerzner, *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 32.

⁴⁵ J.T. Hackos, *From Theory to Practise: Using the Information Process – Maturity Model as a tool for strategic Planning*, „Technical Communication” 1997, no. 44, s. 369–381; P. Harmon, *Business Process Change. A manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*, foreword by G. Rummler, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco 2003; H. Kerzner, *op. cit.*

Ocena stanu dojrzałości projektowej organizacji wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi, tzw. modeli dojrzałości projektowej. Atutem modeli dojrzałości jest całościowe spojrzenie na organizację oraz możliwość kompleksowej oceny pod kątem spełnienia kluczowych oczekiwań interesariuszy oraz tych określonych w aktach prawnych czy stanowiących założenia koncepcji zarządzania wewnętrznego (ustalenia firmy). Ocena powinna obejmować 4 kluczowe obszary: metody i narzędzia, zasoby ludzkie, środowisko projektowe, zarządzanie wiedzą projektową⁴⁶.

Ważnym momentem w rozwoju koncepcji dojrzałości było powstanie pierwszego modelu dojrzałości procesowej – *Capability Maturity Model* (CMM). Dojrzałość procesowa (z CMM) stanowiła fundament oraz punkt wyjścia dla opracowania modeli dojrzałości projektowej⁴⁷. Model ten pozwalał na określenie dojrzałości procesów realizowanych w organizacji. Związek dojrzałości procesowej z dojrzałością projektową wynika z traktowania projektu jako procesu o charakterze niepowtarzalnym i o dużym stopniu złożoności. Konieczność wspierania projektów narzędziami opracowanymi w ramach podejścia procesowego stała się ważną kwestią w praktyce zarządzania projektami⁴⁸. Na ważną kwestię wskazuje Robert K. Wysocki – wdrożenie przez organizację podejścia procesowego do zarządzania projektami wymaga ciągłego usprawniania i doskonalenia, w przeciwnym razie zaimplementowane procesy nie będą stosowane w odpowiedni sposób lub przestaną być używane⁴⁹.

Modele dojrzałości projektowej szczegółowo określają elementy wchodzące w skład w pełni rozwiniętej koncepcji zarządzania projektami. Pozwalają one na pomiar stopnia sprawności działań przedsiębiorstwa w odniesieniu do zarządzania projektami w różnych obszarach, którymi są: komunikacja w zespole projektowym; relacje z interesariuszami; motywacja członków zespołu; integracja, synchronizacja i koordynacja działań; identyfikacja ryzyka; określanie przedmiotu projektu; zarządzanie budżetem oraz harmonogramem projektów; zapewnienie jakości działań i efektów projektu. Poszczególne poziomy dojrzałości projektowej natomiast definiują mierniki sprawności wymagane w różnych obszarach wiedzy o zarządzaniu projektami, takie jak zarządzanie: integracją, zakresem, czasem, kosztem, jakością, zasobami ludzkimi w projekcie, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami⁵⁰.

Wśród modeli o charakterze statycznym, skokowym – określających odpowiednie poziomy dojrzałości projektowej organizacji – można wskazać:

- Kerzner Project Management Maturity Model,
- Prince2 Maturity Model,
- PM Solutions Project Management Maturity Model,
- Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3).

⁴⁶ S. Spalek, *Zwiększanie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Koncepcje, uwarunkowania i możliwe zastosowania praktyczne*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 149–155.

⁴⁷ M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, op. cit., s. 47.

⁴⁸ A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 169, s. 80.

⁴⁹ R.K. Wysocki, *Project Management. Process Improvement*, Artech House, Norwood 2004, s. 9.

⁵⁰ M. Hałaczkiwicz, *Dojrzałość projektowa organizacji jako wyraz jej ewolucji w obszarze zarządzania projektami*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubaśiewicz, W. Golnau, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego–Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 303.

Do grupy modeli za pomocą których dokonuje się diagnozy poszczególnych obszarów zarządzania projektami w przedsiębiorstwie bez określania poziomów stanu dojrzałości projektowej organizacji (zamiast poziomów określany jest poziom umiejętności polegający na wycenie punktowej albo procentowej) można zaliczyć Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) oraz wszelkie jego pochodne.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo lokalne obejmuje szerokie spektrum działań. Z uwagi na cele (np. zdrowie, życie) realizacja działań na rzecz bezpieczeństwa wymaga odpowiednich kompetencji. Ich realizacja spoczywa w głównej mierze na podmiotach publicznych, przede wszystkim JST. Niekorzystny wpływ na realizację zadań mają rozwiązania systemowe destabilizujące działalność jednostek samorządowych. Problem stanowi również luka kompetencyjna w zakresie przygotowania i zarządzania projektami i programami, co wpływa na zwiększenie kosztów projektów i czasu realizacji oraz na mniejszą efektywność produktów i rezultatów projektu. Ważne zatem jest niwelowanie luki kompetencyjnej oraz budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu projektami (kultury projektowej)⁵¹. Jednym z rozwiązań może być wdrożenie przez organizację podejścia procesowego do zarządzania projektami. Należy zaznaczyć, że wymaga ono ciągłego usprawniania i doskonalenia, w przeciwnym razie zaimplementowane procesy nie będą stosowane w odpowiedni sposób lub przestaną być używane. Niewiele organizacji publicznych wdraża podejście procesowe; tym samym nie myśli się o zarządzaniu projektami jak o procesie a tylko jak o pojedynczym projekcie. Szansą dla organizacji publicznych może być finansowanie realizacji zadań ze środków UE. Z uwagi na ważność przedsięwzięć z zakresu bezpieczeństwa lokalnego istotne są wymagania, jakim powinny sprostać instytucje podejmujące takie projekty. Przede wszystkim ważne jest traktowanie zarządzania projektami jako procesu. Możliwe jest również zastosowanie kryteriów dostępu dla instytucji publicznych w procesie przyznawania dofinansowania odnoszących się do dojrzałości projektowej, które przede wszystkim powinny dotyczyć dwóch aspektów: zdolności (spełnienie wymagań potencjału) oraz wiarygodności (opartej na doświadczeniu). Do oceny podmiotów można zastosować narzędzia jakimi są modele dojrzałości. Stanowią one swego rodzaju wzorce referencyjne, dzięki którym możliwe jest dokonanie dokładnego pomiaru poziomu dojrzałości projektowej organizacji, a organizacja uzyskuje obiektywną informację, na jakim poziomie dojrzałości projektowej się znajduje oraz jakie rozwiązania z zakresu zarządzania projektami powinna zastosować.

Problem dojrzałości w kontekście realizacji projektów na bezpieczeństwa lokalnego może stanowić przedmiot dalszych badań, nie tylko w odniesieniu do instytucji publicznych, ale również organizacji non profit czy biznesowych.

⁵¹ K. Piwowar-Sulej, *Kultura organizacyjna a dojrzałość projektowa organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 4, s. 249–261.

Bibliografia

- Andersen E.S., Jessen S.A., *Project maturity in organisations*, „International Journal of Project Management” 2003, vol. 21, issue 6, DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00088-1.
- Bezpieczeństwo publiczne [hasło], *Internetowa Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezpieczenstwo-publiczne;3876790.html> [dostęp: 4.11.2021].
- van Buuren A., Buijs J.-M., Teisman G., *Program management and the creative art of co-opetition. Dealing with potential tensions and synergies between spatial development projects*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, issue 7.
- Chodyński A., *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, nr 2.
- Chodyński A., *Sięciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 1.
- Chodyński A., *Wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu na rzecz podnoszenia bezpieczeństwa miast. Koncepcja smart*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4.
- CMMI Product Team, *CMMI for Development v. 1.2*, Software Carnegie Mellon University, 2006.
- Crawford J.K., *Project Management Maturity Model*, 3th edition, CRS Press, Taylor&Francis Group, Boca Raton 2015.
- Dojrzałość [hasło], *Internetowy Słownik Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/dojrza%C5%82o%C5%9B%C4%87.html> [dostęp: 18.10.2021].
- Dolata M., *Dojrzałość projektowa podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158).
- Drozdowski D., *Podstawowe elementy bezpieczeństwa lokalnego*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2016, t. 10, nr 1.
- Dziawgo D., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, [w:] *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, WSB, Poznań 1999.
- Fehler W., *Lokalny wymiar wewnętrznego bezpieczeństwa państwa*, [w:] *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, red. W. Fehler, Wydawnictwo Arte, Warszawa 2009.
- Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego: podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007.
- Gilejko L., *Funkcje społeczności lokalnych i szanse ich realizacji*, „Rocznik Żyrardowski” 2002, t. 1.
- Hackos J.T., *From Theory to Practise: Using the Information Process-Maturity Model as a tool for strategic Planning*, „Technical Communication” 1997, no. 44.
- Hałaczkiwicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji jako wyraz jej ewolucji w obszarze zarządzania projektami*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubasiewicz, W. Golnau, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego – Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Harmon P., *Business Process Change. A manager's Guide to Improving, Redesigned and Automating Processes*, foreword by G. Rummler, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco 2003.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Huszlak W., *Metody i praktyki zarządzania na rzecz bezpieczeństwa ekologicznego w przedsiębiorstwach*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4.

- Izdebski H., *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przełąd Organizacji” 2009, nr 7–8.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre Warszawa 2009.
- Kerzner H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- Kieżun W., *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 4.
- Knosala R., Łapuńka I., *Operacyjne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa [cop. 2015].
- Korzeniowski L.F., *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, wyd. 2 zm., EAS, Kraków 2002.
- Korzeniowski L.F., *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
- Marciszewska A., Nowosielski S., *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 169.
- Mazur S., Szot W., *Bezpieczeństwo w aspekcie zagrożeń cywilizacyjnych społeczeństwa XXI wieku*, [w:], *Bezpieczeństwo: wymiar współczesny i perspektywy badań*, red. M. Kwieciński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010.
- Mickiewicz P., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Organizacja systemu i projektowanie działań*, Wydawnictwo FNCE, Poznań–[Chomęcice] 2020.
- Nowosielski S., *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264.
- Piwoń-Sulej K., *Kultura organizacyjna a dojrzałość projektowa organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 4.
- Potoczek A., *Bezpieczeństwo jako obszar zarządzania jednostką terytorialną*, Jagiellońskie Wydawnictwo Naukowe, Toruń 2018.
- Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, red. G. Praweńska-Skrzypek, Fundacja Współczesne Zarządzanie–Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006.
- Project Management Institute, *PMI Lexicon of Project Management Terms*, <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon> [dostęp: 4.11.2021].
- Rozwadowski M., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych oraz działania zmierzające do jego poprawy*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2014, nr 15.
- Saures I., *A Real World Look at Achieving Project Management Maturity*, paper presented at the Project Management Institute 29th Annual Seminars/Symposium, Long Beach, CA, October 9–15, 1998.
- Schlichter J., *Surveying project management capabilities*, „PM Network” 1999, vol. 13(4).
- Sowa K., *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*, wyd. 2 popr. i rozsz., PWN, Warszawa 1988.
- Spalek S., *Zwiększanie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Koncepcje, uwarunkowania i możliwe zastosowania praktyczne*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Świniarski J., *Bezpieczeństwo lokalne w ujęciu aksjologicznym*, [w:] *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, red. W. Fehler, Wydawnictwo Arte, Warszawa 2009.

- Trocki M., *Organizacja projektowa: podstawy, modele, rozwiązania*, PWE, Warszawa [cop. 2014].
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004, nr 64, poz. 593 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006, nr 227, poz. 1658).
- Wierzbicki Z.R., *Determinanty efektywnego zarządzania projektami w JST i w przedsiębiorstwach komunalnych*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie” 2014, z. 1.
- Wysocki R.K., *Project Management. Process Improvement*, Artech House, Norwood 2004.
- Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2009.
- Zieliński M., Goleń M., *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, red. H. Sochacka-Krysiak, wyd. 2 uzup. i zaktualizowane, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

Dojrzałość projektowa organizacji publicznych realizujących działania na rzecz bezpieczeństwa lokalnego

Streszczenie

Zagrożenia społeczne wpływają w sposób istotny na styl życia i bezpieczeństwo jednostek oraz całych grup społecznych, również na poziomie lokalnym. Rozwiązania tego typu problemów mogą polegać na kreowaniu możliwości rozwojowych i efektywnym rozwiązywaniu problemów społecznych, zwłaszcza w wymiarze socjalnym, poprzez właściwe wkomponowanie w sferze bezpieczeństwa powszechnego przedsięwzięć z zakresu wsparcia socjalnego i społecznego oraz przeciwdziałania patologiom społecznym. Przy realizacji tego typu przedsięwzięć wykorzystuje się podejście projektowe. Celem artykułu jest ocena praktycznego wykorzystania koncepcji dojrzałości projektowej organizacji w procesie zarządzania projektami na rzecz bezpieczeństwa lokalnego w instytucjach publicznych. Metodą badawczą wykorzystywaną w niniejszym opracowaniu jest krytyczny przegląd koncepcji i poglądów występujących we współczesnej literaturze przedmiotu. Wskazano na propozycje rozwiązań, m.in. traktowanie podejścia procesowego jako procesu oraz stosowanie modeli dojrzałości projektowej do oceny zdolności i wiarygodności jako warunków dostępu do środków publicznych.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo lokalne, organizacja publiczna, podejście projektowe, dojrzałość projektowa organizacji, modele dojrzałości

Project Maturity of Public Organisations Implementing Measures to Ensure Local Security

Abstract

Social threats significantly affect the lifestyle and safety of individuals as well as whole social groups, also at the local level. Solutions to this type of problems may consist in creating opportunities for development and effective solving of social problems, especially in the social dimension through proper incorporation of undertakings which ensure social and community support in the sphere of public safety, and through counteracting

social pathologies. During the implementation of such undertakings the project approach is used. The aim of the paper is to assess the practical use of the concept of project maturity of an organisation in the process of managing local security projects in public institutions. The research method used in this paper is a critical review of concepts and views found in contemporary literature on the subject. Suggestions for solutions are indicated, including treating the process approach as a process and using project maturity models to assess capability and reliability as conditions for access to public funds.

Key words: local security, public organisation, project approach, project maturity of an organisation, maturity models

Projektreife von öffentlichen Organisationen, die die Aktivitäten für die lokale Sicherheit durchführen

Zusammenfassung

Soziale Risiken haben einen erheblichen Einfluss auf die Lebensweise und die Sicherheit von Einzelpersonen und ganzen gesellschaftlichen Gruppen, auch auf lokaler Ebene. Lösungen für solche Probleme können in der Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und der wirksamen Lösung sozialer Probleme, insbesondere in der sozialen Dimension, durch eine angemessene Ein-beziehung von Unternehmen im Bereich der sozialen und gesellschaftlichen Unterstützung und der Bekämpfung sozialer Pathologien. Bei der Umsetzung solcher Projekte wird ein projektbezo-gener Ansatz verwendet. Ziel dieses Artikels ist es, die praktische Anwendung des Konzepts der organisatorischen Projekt-reife im Prozess des Projektmanagements für lokale Sicherheit in öffentlichen Einrichtungen zu bewerten. Die, in dieser Studie angewandte Forschungsmethode ist eine kritische Überprüfung von Konzepten und Ansichten, die in der Gegenwartsliteratur zu diesem Thema zu finden sind. Es wurden Lösungsvorschläge unterbreitet, darunter die Behandlung des Prozessansatzes als Pro-zess und die Verwendung von Projektreife-Modellen zur Bewertung von Kapazität und Zuverlässigkeit als Voraussetzung für den Zugang zu öffentlichen Mitteln.

Schlüsselwörter: lokale Sicherheit, öffentliche Organisation, Projektansatz, Projektreife der Organisation, Reifegradmodelle.

Проектная зрелость общественных организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению безопасности на местном уровне

Резюме

Социальные угрозы существенным образом влияют на образ жизни и безопасность отдельных лиц и целых социальных групп, в том числе на местном уровне. Решение такого рода задач может заключаться в создании возможностей для развития и эффективного решения социальных проблем, путем надлежащего внедрения в сферу безопасности мероприятий в области социальной поддержки и развития, а также противодействия социальным патологиям в сфере общественной безопасности. При реализации таких проектов используется проектный подход. Целью статьи является оценка практического использования концепции проектной зрелости организации в процессе управления проектами по обеспечению безопасности в государственных учреждениях на местном уровне. Метод исследования, используемый в данной статье, представляет собой критический обзор концепций и взглядов, встречающихся в современной научной литературе по данному вопросу. В статье

Wojciech Huszlak

указаны также предложения разных решений, в том числе рассмотрение процессного подхода как процесса, а также использование моделей зрелости управления проектами для оценки факторов способности и надежности – условий доступа к государственным средствам.

Ключевые слова: местная безопасность, общественная организация, проектный подход, проектная зрелость организации, модели зрелости



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrożającej środowisku naturalnemu

Wprowadzenie

Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa na poziomie lokalnym opiera się zarówno na rozwiązaniach o charakterze administracyjnym, związanych z funkcjonowaniem władz państwowych i samorządowych władz lokalnych, jak i oddziaływaniach o charakterze relacyjnym, często nieformalnym. W drugim przypadku – relacyjnym – szczególnie istotne są powiązania tworzone pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na danym terytorium (w tym o charakterze innowacyjnym), budowany kapitał społeczny, zakorzenienie na danym terytorium, legitymizacja oraz zjawisko uczenia się na podstawie wpływu społecznego i gospodarczego organizacji o wysokim potencjale tego wpływu. Na poziomie lokalnym szczególne znaczenie ma fakt występowania powiązań sieciowych między podmiotami z różnych sektorów, w których oddziaływania relacyjne występują także w odniesieniu do kształtowania poziomu bezpieczeństwa. Uwagę zwraca się głównie na rolę uczenia się w oparciu o sytuacje kryzysowe¹. W układach sieciowych obserwujemy zjawiska wyłaniania się podmiotów dominujących lub ich występowania ze względu na kluczową pozycję w sieci. Rola tych podmiotów może być odnoszona do kwestii bezpieczeństwa, w tym w zakresie

¹ A. Chodyński, *Sieciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 1, s. 13–27.

możliwości generowania przez nie wpływu społecznego, opartego o ich doświadczenia w sytuacjach różnego typu zagrożeń.

Doświadczenia są istotnym elementem w procesie uczenia się organizacji. Wywierany przez podmioty dominujące wpływ społeczny na inne organizacje funkcjonujące w sieci stanowi podstawę do ich uczenia się, co prowadzi do poprawy bezpieczeństwa na poziomie lokalnym. Relacyjność powiązań sieciowych sprzyja także wymianie wiedzy między uczestnikami oraz wzajemnemu uczeniu się. Wpływ ten można także analizować w ujęciu zarządczym. Punktem wyjścia jest analiza posiadanego potencjału wpływu przez lidera, ocena powiązań z partnerami sieci, a dalej realizacja tego wpływu poprzez prezentowanie własnych rozwiązań, doświadczeń i wspólne uczenie się, a następnie ocena efektów tego wpływu. Oznacza to możliwość realizacji zarządzania wpływem społecznym.

Potencjał wpływu może być kreowany *ad hoc* na podstawie zbioru doświadczeń zagrożonych firm, tworzonego podczas nieoczekiwanych wydarzeń (katastrof lub awarii). Zdobyte doświadczenia, a także tworzone pod presją czasu rozwiązania, jako efekt uczenia się mogą być przekazywane pozostałym uczestnikom sieci w ramach planu udostępniania informacji i wiedzy zdobytej podczas walki z zagrożeniami.

W artykule wpływ społeczny organizacji jest rozpatrywany w ujęciu Donny Wood, nastawionym na tworzenie programów społecznych i polityk społecznych, a także na ochronę środowiska naturalnego, co prowadzi do legitymizacji firm w społeczeństwie. Zaproponowano definicję potencjału wpływu organizacji. Odniesiono się do doświadczeń związanych z uczeniem się w sytuacjach awarii, dotyczących oczyszczania ścieków i zagrożeń dla środowiska naturalnego. Celem artykułu jest pokazanie, że uczenie się, z wykorzystaniem wpływu społecznego, może powodować obniżenie negatywnych skutków dla środowiska naturalnego w przypadku wystąpienia podobnych awarii u różnych podmiotów.

Hipoteza: w procesach uczenia się organizacji (podmiotów) na rzecz bezpieczeństwa ważną rolę może odgrywać wpływ społeczny. Szczególną rolę pełni uczenie się w sieci w oparciu o wykorzystanie doświadczeń z przeszłych zdarzeń, zagrażających bezpieczeństwu podmiotu lub grupie podmiotów dysponujących odpowiednim potencjałem tego wpływu

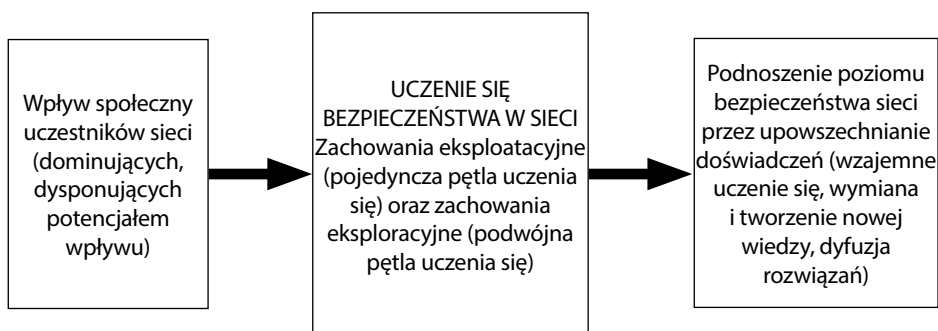
Uczenie się bezpieczeństwa organizacji w kontekście wpływu społecznego w ujęciu sieciowym

Proces uczenia się bezpieczeństwa w ujęciu wpływu społecznego zaprezentowano na rysunku 1.

Uczenie się bezpieczeństwa sieci pod wpływem podmiotów dominujących opiera się na pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się. Uczenie się przez doświadczenie prowadzi do doskonalenia (np. poprzez ćwiczenia czy próbne ewakuacje), co można wiązać z pojedynczą pętlą uczenia się. Wprowadzanie zmian, np. nowych rozwiązań, w tym tych o charakterze technologicznym, stanowi przejaw podwójnej pętli uczenia się. W szczególności należy podkreślić rolę innowacji, m.in. katalitycznych. Dla podnoszenia poziomu bezpieczeństwa w sieci można wykorzystywać: rozchodzenie się

(dyfuzję) określonych rozwiązań (w tym innowacyjnych), uczenie się na doświadczeniach z sytuacji nadzwyczajnych (poważne awarie, katastrofy naturalne, pandemie), a także tworzenie i wymianę wiedzy (zdobytej w procesach uczenia) związanej z bezpieczeństwem. Według Clayтона Christensena i wsp. innowacja katalityczna kreuje systemową zmianę społeczną wykorzystując skalowanie lub replikację, wychodząc z potrzeb które są spełniane albo ponad miarę, albo w ogóle, oraz oferując produkty i usługi mniej kosztowne, ale wystarczająco dobre. Wskazywana jest rola katalitycznego innowatora². Pojęcie innowacji katalitycznej można wiązać z innowacyjnością społeczną. Wskazuje się na różne jej źródła, w tym klęski żywiołowe, katastrofy, fakty związane z zanieczyszczeniem środowiska naturalnego czy epidemie³. W przypadku bezpieczeństwa tego typu innowacja powinna zapewniać określony jego poziom. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne kanały dyfuzji innowacji społecznych zarówno o charakterze rynkowym, jak i sieci opartych na nowych technologiach, sieci społecznościowych oraz ruchach społecznych. Podkreśla się rolę działań rządów czy fundacji. Na dyfuzję innowacji społecznych oddziałują procesy zewnętrzne i wewnętrzne firm, komunikacja społeczna, ale także osoby charyzmatyczne⁴.

Rysunek 1. Uczenie się bezpieczeństwa organizacji w kontekście wpływu społecznego w ujęciu sieciowym



Źródło: opracowanie własne.

Wpływ społeczny i potencjał wpływu

Wpływ społeczny (oddziaływanie społeczne) jest rozpatrywany z różnych punktów widzenia. Według definicji OECD oznacza on długoterminowe skutki interwencji rozwojowej – zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, zamierzone lub niezamierzone. Wymieniane są takie obszary wpływu jak: sposób życia, środowisko, kultura,

² C.M. Christensen, H. Baumann, R. Ruggles, T.M. Sadtler, *Disruptive innovation for social change*, "Harvard Business Review" 2006, vol. 84 (12), s. 94–101.

³ J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 164–172.

⁴ E. Jędrych, M. Szczepańczyk, *O potrzebie innowacji społecznych w kształceniu ustawicznym Polaków (Lifelong learning)*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2017, nr 1 (51), s. 69–81.

zdrowie czy gospodarka. Obserwowane skutki mogą mieć charakter dodatni lub ujemny, mogą się przejawiać w postaci pierwotnej lub wtórnej. Rozpatrywany jest wpływ dużych projektów sektora publicznego, ale także działań różnych organizacji. W tym ostatnim przypadku podkreśla się rolę organizacji non profit, w szczególności w zakresie rozwiązywania problemów społecznych, znaczenie urzędów (jednostek administracji publicznej), ale również firm⁵. Wpływ społeczny kojarzony jest ze zmianą⁶ i jest rozpatrywany w aspekcie kombinacji zasobów, nakładów, procesów lub polityk. Społeczne oddziaływanie jest odnoszone do zmian rynkowych i łańcuchów wartości w przemyśle i polityce publicznej, dotyczy inkluzji i empatii, a także zgody społeczno-biznesowej i kultury zmian⁷. Psychologia społeczna rozpatruje mechanizmy wpływu społecznego przyjmując formę konformizmu, zmiany postaw, perswazji, uległości, posłuszeństwa wobec autorytetu czy władzy. Rozważa się go zwracając uwagę na relacje sieciowe w grupach społecznych⁸. Wpływ społeczny rozpatrywany z perspektywy psychologicznej odnosi się do jawnych lub ukrytych działań osób oddziałujących na zmianę zachowań, postaw lub emocji poszczególnych jednostek⁹. Stanowi proces prowadzący do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka pod wpływem innych ludzi, w związku z tym co robią, myślą lub czują¹⁰.

Rozpatrywany jest wpływ społeczny nauki poprzez oddziaływanie prowadzonych badań na świat zewnętrzny. Ocena tego wpływu (doświadczenia brytyjskie, a więc sposób oceny wpływu opracowany i przyjęty w Wielkiej Brytanii) jest odnoszona do zmian, korzyści, ogólnego wpływu na gospodarkę, społeczeństwo i kulturę, a także do zdrowia, środowiska i jakości życia¹¹. Wpływ świata nauki w aspekcie bezpieczeństwa znajduje odzwierciedlenie w działaniach innowacyjnych, wpieranych przez państwo¹².

⁵ J. Głowacki, *Jak uzyskać i zmierzyć wpływ społeczny?*, „Nowa Konfederacja”, 2018, <https://nowakonfederacja.pl/raport/uzyskac-zmierzyc-wplyw-spoeczny> [dostęp: 12.08 2020].

⁶ Zmiana społeczna lub środowiskowa wywołana wpływem społecznym może być związana m.in. z działaniami lub procesami inwestycyjnymi. Podawane są także kolejne działania dotyczące osiągnięcia wpływu społecznego organizacji, począwszy od określenia celów, zasobów i motywów związanych ze zmianą społeczną, poprzez zdefiniowanie problemów, a następnie zadań, zaś dalej – monitorowanie zmiany społecznej wraz z ewaluacją technik związanych z pomiarami tego wpływu, M.J. Epstein, K. Yuthas, *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2014, s. 18–20. Proekologiczny wpływ społeczny (i gospodarczy) można analizować poprzez funkcjonowanie „zielonych” indeksów giełdowych oraz związek posiadanego potencjału (wpływu) firm występujących na giełdzie z tworzeniem ich wartości, a także oddziaływanie osiągniętej pozycji poszczególnych firm giełdowych na zachowania innych podmiotów gospodarczych.

⁷ J. Głowacki, *op. cit.*

⁸ A. Nowak, K. Ziembowicz, A. Zabłocka-Bursa, W. Bartkowski, *Wpływ społeczny z perspektywy obiektu wpływu: teoria i modele symulacyjne*, „Psychologia Społeczna” 2015, nr 3(34), s. 296–309.

⁹ D. Doliński, *Wpływ społeczny a jakość życia*, „Psychologia Jakości Życia” 2002, nr 1, s. 35–52.

¹⁰ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa [cop. 2002], s. 246.

¹¹ M.N. Wróblewska, *Ewaluacja „wpływu społecznego” nauki. Przykład REF 2014 a kontekst polski*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, nr 1(49), s. 79–104, DOI: 10.14746/nisw.2017.1.5.

¹² A. Chodyński, *State support for innovation actions in public security management*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2020, nr 4, s. 55–73, DOI: 10.48269/2451-0718-btip-2020-4-003.

Rozpatrywany jest wpływ społeczny w oparciu o tworzenie norm społecznych dla kształtowania kultury bezpieczeństwa narodowego. Wpływ ten jest łączony z problematyką kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. Wpływ społeczny w relacjach interpersonalnych jest traktowany jako rodzaj presji, co może skutkować konformizmem, podporządkowaniem się lub posłuszeństwem¹³.

Wpływ społeczny wynikać może z realizacji przez przedsiębiorstwa założeń tzw. potrójnego fundamentu (*triple bottom line*) dla tworzenia trzech rodzajów wartości: zysku, ludzi, planety¹⁴. Ma on zatem swoje odniesienie społeczne i ekologiczne. Mając na uwadze powyższe, wpływ ten był rozpatrywany także z punktu widzenia oddziaływań organizacji. Wood prezentowała poglądy o społecznym reagowaniu przedsiębiorstw, przejawiającym się wpływem społecznym o charakterze rozwiązań rynkowych, odnoszącym się do środowiska naturalnego, a także tworzenia programów i polityk społecznych. Wskazywała na znaczenie raportowania społecznego, również w aspekcie ekologicznym¹⁵. Realizacja tych zaleceń znajduje odbicie np. w praktyce firm branży chemicznej w odniesieniu do awarii¹⁶.

Realizacja przez podmiot (przedsiębiorstwo lub inny typ organizacji) wpływu społecznego jest uzależniona od posiadanego potencjału wpływu. Można go zdefiniować w sposób następujący: są to zdolności (*capabilities*) organizacji traktowane jako powtarzające się wzorce działania lub kompetencje (*competences*), łączące zdolności i *know how* organizacji do oddziaływań na podmioty zewnętrzne, wykorzystujące odpowiednią kombinację własnych zasobów wewnętrznych, głównie o charakterze niematerialnym, dostosowujące się i kształtujące zachowania tych podmiotów poprzez oddziaływania o charakterze relacyjnym bądź katalitycznym (np. z wykorzystaniem innowacji katalitycznych)¹⁷. Pomocne w tych rozważaniach mogą być koncepcje kapitału społecznego i różnego typu powiązania w warunkach znaczącej turbulencji otoczenia. Kwestie te można wiązać z posiadanym potencjałem

¹³ J. Piwowarski, W. Czajkowski, *Strumienie kultury bezpieczeństwa w perspektywie wpływu społecznego*, „Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego” 2016, R. X, cz. II, s. 133–152.

¹⁴ J. Głowacki, *op. cit.*

¹⁵ D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 4, s. 691–718, DOI: 10.2307/258977.

¹⁶ OECD opracowało wytyczne w zakresie tworzenia wskaźników stanu bezpieczeństwa w związku z zapobieganiem, gotowością i reagowaniem na awarie chemiczne. Wytyczne dotyczą przedsiębiorstw i wskazują na typy wskaźników bezpieczeństwa: wskaźniki rezultatów (dotyczą pomiaru wpływu działań w celu zarządzania bezpieczeństwem) oraz wskaźniki działań (często mierzą stan bezpieczeństwa według poziomu tolerancji). Wskaźniki te odpowiadają na pytanie, czy przedsiębiorstwa podejmują działania konieczne dla obniżenia ryzyka w zakresie polityki, praktyk i procedur. Wskaźniki stanu bezpieczeństwa mogą dotyczyć: ludzi, organizacji, systemów/procesów, fizycznych zakładów/procesów (np. pomiar temperatury), pomiarów zagrożeń i ryzyka. Zob. *Wytyczne w zakresie tworzenia wskaźników stanu bezpieczeństwa w związku z zapobieganiem, gotowością i reagowaniem na awarie chemiczne. Wytyczne dla branży chemicznej*, wyd. 2, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Paryż 2008.

¹⁷ Pojęcie kompetencji i zdolności przyjęto za: M. Javidan, *Core competences, What does it mean in practice*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, issue 1, s. 60–71, DOI: 10.1016/S0024-6301(97)00091-5 oraz A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 40.

innowacyjnym różnych podmiotów¹⁸. Wpływ społeczny i potencjał wpływu wiążą się z różnymi formami relacji partnerskich, zarówno rynkowymi, jak i pozarynkowymi. Te ostatnie są najczęściej rozważane jako zakorzenienie z wykorzystaniem bliskich więzi i powtarzalnych relacji między partnerami. Jednak zbyt głębokie zakorzenienie może nieść za sobą także skutki negatywne, w postaci słabszego zaangażowania w realizację własnych celów ekonomicznych na rzecz wsparcia partnerów, a także osłabienie aktywności o charakterze innowacyjnym. Z kolei relacje rynkowe są postrzegane jako dalekie, cechujące się krótkotrwałością oraz faktycznym brakiem budowy głębszych relacji¹⁹. Wykorzystanie potencjału wpływu przejawiać się może dyfuzją rozwiązań poprzez etapy: zdobycia legitymizacji, wykorzystania najlepszych rozwiązań uzyskanych w procesach uczenia się, a dalej – ich dyfuzji w sieci.

Powiązania pomiędzy podmiotami i uczenie się bezpieczeństwa na poziomie lokalnym

Rozpatrując podnoszenie bezpieczeństwa sieci, jako punkt wyjść można przyjąć dorobek dotyczący form sieci międzyorganizacyjnych, często przywoływany w naukach o zarządzaniu. Mogą one przybierać postać aliansów, sieci aliansów, *joint venture*, organizacji wirtualnych, dystryktów i klastrów. Zwraca się uwagę na zjawisko wyścigu w uczeniu się (*learning race*); może on mieć miejsce gdy np. jeden z partnerów dysponuje technologią, a drugi ma wiedzę o lokalnym rynku. Na uwagę zasługuje także zjawisko wzajemnego uczenia się²⁰ i pojęcie sieci publicznych, nastawionych na realizację usług publicznych²¹.

W literaturze przedmiotu omawiane są sieci tymczasowe. Są one tworzone głównie w celu realizacji dużych, złożonych i kosztownych przedsięwzięć gospodarczych (np. konsorcja dla realizacji projektów budowlanych czy komunikacyjnych), realizowanych przez uczestników w określonym przedziale czasowym, przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i zjawiska synergii. Sieci tymczasowe skupione są wokół

¹⁸ Przedsiębiorstwa potencjał innowacyjny kojarzą z jego zdolnością do wprowadzania innowacji przy wykorzystaniu zasobów, procesów i wartości. Wśród poszczególnych potencjałów cząstkowych składających się na potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, wymienia się m.in. kulturę organizacyjną, system zarządzania oraz kontakty zewnętrzne, R. Knosala, A. Boratyńska-Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczala, *Zarządzanie innowacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014. Odnośnie bezpieczeństwa można te kwestie wiązać z kulturą bezpieczeństwa, patrz: A. Chodyński, *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne różnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4, s. 35–50.

¹⁹ B. Uzzi, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect*, „American Sociological Review” 1996, vol. 61, no. 4, s. 674–698, DOI: 10.2307/2096399.

²⁰ M. Klimczuk-Kochańska, *Relacje międzyorganizacyjne*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 343–354.

²¹ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Ryzyko relacyjne w sieciach zarządzania publicznego*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 11, s. 43–49.

nadarzającej się okazji realizacji. Charakteryzują się policentrycznymi strukturami kierowania z występującym liderem i z kolektywnym sterowaniem przez wszystkich uczestników sieci, którzy posiadają określone kompetencje i wiedzę²². Warto rozważyć w tym miejscu koncepcję sieci dla bezpieczeństwa. Ta dobrowolna struktura nie musi służyć tylko realizacji własnych celów biznesowych; jej celem jest ochrona przed zagrożeniami. Mogą to być projekty związane np. z planowanymi zabezpieczeniami przeciwpowodziowymi – wały przeciwpowodziowe lub zbiorniki retencyjne. Można także rozpatrywać sieci tworzone *ad hoc* w sytuacjach nieoczekiwanych zagrożeń (trzęsienia ziemi, huragany, tsunami). W sieci mogą występować zarówno zagrożone podmioty, jak i uczestnicy wspierający. Ułatwieniem przy tworzeniu tego typu sieci mogą być doświadczenia uczestników z dotychczasowej współpracy. W ramach skupisk przedsiębiorstw w kontekście transferu wiedzy zwraca się uwagę na zdolność do absorpcji wiedzy na którą mają wpływ bliskość kognitywna oraz homogeniczność: technologiczna, produkcyjna, społeczna i kulturowa²³.

Rozpatrując problematykę uczenia się, należy zwrócić uwagę, że rozróżnia się nurt (koncepcję) organizacyjnego uczenia się od nurtu „organizacji uczących się” czy „zarządzania wiedzą”. W ramach organizacyjnego uczenia się podnoszone są kwestie związane z podmiotem i procesem uczenia się oraz jego skutkami. Wskazuje się na powiązanie uczenia się indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego. Uczenie się w większości przypadków jest traktowane jako proces bądź cykl zmian, zaś organizacja próbuje się przystosować do zmiennego otoczenia. Uczenie może przybierać formę pojedynczej lub podwójnej pętli. Pierwsza z nich stanowi modyfikację działań, ma charakter adaptacyjny, odnosi się do rutyn i dotyczy działań operacyjnych. Podwójna pętla opiera się na zasadniczych zmianach w myśleniu oraz postrzeganiu zarówno otoczenia, jak i samej organizacji. Pojedyncza pętla wiąże się z działaniami o charakterze eksploatacyjnym w zakresie wiedzy i kompetencji, zaś podwójna – eksploracyjnym, związanym z eksperymentowaniem. Nurt związany z organizacyjnym uczeniem się odpowiada na pytanie: jak uczą się organizacje?, a koncepcja organizacji uczącej się – jaka powinna być organizacja, która potrafi się uczyć? Tego typu organizacja jest rozpatrywana z punktu widzenia korzyści dla pracowników lub jest traktowana jak żywy, zmieniający i uczący się organizm, poszukujący wiedzy i eksperymentujący. Podkreśla się jej zdolność do ciągłej zmiany i wykorzystania procesów wiedzy. Z kolei koncepcja zarządzania wiedzą różni się od poprzednich podejściem zasobowym²⁴. Gilbert Probst i wsp. traktują organizacyjne uczenie się jako proces, który obejmuje m.in. zmiany w zasobach wiedzy²⁵.

²² K. Tubielewicz, *Strategiczne zagadnienia tworzenia i funkcjonowania sieci tymczasowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 114, s. 491–507.

²³ A. Janiszewski, *Modele działalności pośredników wiedzy – uwarunkowania tworzenia i skuteczności*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 267, s. 27–42.

²⁴ K. Olejniczak, A. Płoszaj, J. Rok, *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 74–88.

²⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, tłum. K. Wacowska, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2002, s. 35.

Interesujące jest powiązanie sprzężeń zwrotnych z pętlami uczenia się:

- 1) korekta założeń i przesłanek – powiązana z wiedzą o otoczeniu, określana terminem podwójnej pętli uczenia się;
- 2) korekta celów organizacji – powiązana z wiedzą strategiczną, nazywana strategicznym uczeniem się;
- 3) korekta działań – powiązana z wiedzą operacyjną, określana terminem pojedynczej pętli uczenia się,
- 4) korekta źródeł oceny – powiązana ze sprzężeniami zwrotnymi, jest to uczenie się uczenia²⁶.

Interesujące rozważania odnoszą się do wpływu przemian wartości kulturowych organizacji na uczenie się. W ramach uczenia się zakłada się występowanie dwóch typów motywatorów odnoszących się do zachowań człowieka:

- 1) podstawowe (*theory-in-use*), często nieuświadomiane, odnoszące się do przekonań, wartości, a także uczuć i celów; od nich zależy głównie postępowanie jednostek;
- 2) eksponowane (*espoused theory*), uświadomiane i traktowane jako bezpośrednie przyczyny działania.

Zmiana kultury organizacji w zakresie norm, wartości i przekonań stanowi podstawę do pogłębionego uczenia się, związanego ze zmianą podstawowych motywatorów²⁷. Można więc sądzić, że uczeniu się bezpieczeństwa organizacji służyć będą zmiany w obszarze jej kultury bezpieczeństwa²⁸.

Uczenie się bezpieczeństwa organizacji może uwzględniać propozycje Józefa Penca, dotyczące uczenia się: od otoczenia zewnętrznego, z innymi, od konkurencji, przez studiowanie oraz przez doświadczenie. Efektem procesu uczenia się jest uzyskanie wiedzy, którą należy stymulować, sterować i promować. Wykorzystując wiedzę należy brać pod uwagę czynniki kulturowe, technologiczno-techniczne oraz organizacyjne²⁹. Uczenie się na doświadczeniach wykorzystuje wiedzę ukrytą, którą przekształca w wiedzę jawną. Dla potrzeb bezpieczeństwa, w oparciu o wykorzystanie doświadczeń (np. z sytuacji kryzysowej), w szczególności w obszarze identyfikacji nowych zagrożeń, Jan Zych i Cezary Fórmaniak zaproponowali adaptację mechanizmów modelu zarządzania wiedzą (konwersji wiedzy). Sytuacja kryzysowa jest traktowana jako lekcja, z której można się wiele nauczyć. Zwraca się uwagę na znaczenie poszczególnych etapów uczenia się na doświadczeniach³⁰. W procesach uczenia się, w ramach tworzenia organizacji zdolnej do przetrwania sytuacji katastroficznej, wykorzystać można dorobek związany z organizowaniem spotkań w wirtualnej rzeczywistości i dzieleniem się wiedzą z grupami i interesariuszami różnych organizacji³¹.

²⁶ Ł. Widła-Domaradzki, K. Olejniczak, *Organizacyjne uczenie się w polskich ministerstwach – weryfikacja teorii w krajowej praktyce*, [w:] *Organizacje uczące się...*, op. cit., s. 132.

²⁷ M. Milczarek, M. Warszewska-Makuch, *Uczenie się w przedsiębiorstwie – warunkiem skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2005, nr 2, s. 6–10.

²⁸ A. Chodyński, *Bezpieczeństwo jako wymiar...*, op. cit., s. 35–50.

²⁹ J. Penc, *Nowe oblicze organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3, s. 8–13.

³⁰ J. Zych, C. Fórmaniak, *Zastosowanie modelu konwersji wiedzy w doskonaleniu kompetencji analityków bezpieczeństwa*, „Journal of Modern Science” 2018, t. 2(37), s. 251–270, DOI: 10.13166/jms/90981.

³¹ R. Gimenez, J. Hernantes, L. Labaka, S.R. Hiltz, M. Turoff, *Improving the resilience of disaster management organizations through virtual communities of practice: A Delphi study*, „Journal

W ramach organizacyjnego uczenia, w powiązaniu z oczekiwaniami interesariuszy, opisywany jest społeczny mechanizm integracji o charakterze sytuacyjnym, wpływający na zdolność absorpcyjną związaną z rozpoznaniem wiedzy dotyczącej problemów społecznych, jej akwizycją, a następnie eksploatacją³². Mechanizm ten odnosi się do generowania odpowiedzi firmy na specyficzne impulsy (zdarzenia) zewnętrzne lub wewnętrzne³³. Mogą nimi być np. zdarzenia związane z zagrożeniem bezpieczeństwa.

Lokalność a zarządzanie bezpieczeństwem

Justyna Światowiec-Szczepańska zwraca uwagę, że w rozważaniach o powiązaniach na poziomie lokalnym szczególną rolę odgrywa sieć oraz teoria osadzenia (zakorzenienia) społecznego (*social embeddedness*). Teoria ta, w odniesieniu do teorii sieci, zakłada, że osadzanie może mieć charakter relacyjny, strukturalny i pozycyjny³⁴. Analizowano także wpływ społeczny (*social impact*) wywierany na rezyliencję *small* biznesu przez różne rodzaje kapitału społecznego, w świetle doświadczeń po przejściu huraganu Katrina w USA w roku 2005. Rezyliencja odnosi się do możliwości przetrwania firm w sytuacji kataklizmu. Kapitał społeczny stanowi ofertę formalnych i nieformalnych zasobów wykorzystywanych dla przetrwania katastrofy, ale i poprawy (*recovery*) sytuacji. Kapitał ten stanowi wsparcie długoterminowe dla właścicieli firm³⁵.

Bezpieczeństwo lokalne dotyczy części terytorium państwa i wspólnoty społecznej na danym terytorium. Terytorium lokalne to jednorodny obszar obejmujący jeden lub kilka obiektów, cechujący się odrębnością tradycji, nawykami, interesami politycznymi czy odmiennością ekonomiczną i właściwościami społecznymi. Może to być parafia, wieś czy osiedle, z występującą wspólnotą potrzeb lub interesów, a także zakorzenienia. Bezpieczeństwo na poziomie miejscowym odnosi się do wielkich miast, powiatów i gmin, a więc jednostek na poziomie samorządowym³⁶. Rozpatrując zapewnianie bezpieczeństwa na poziomie lokalnym Piotr Mączyński zwraca uwagę, że problem dotyczy gminy i powiatu. Podnoszenie tych kwestii na poziomie województwa odnosi się już do poziomu regionalnego. W koordynowaniu działań na rzecz bezpieczeństwa lokalnego na poziomie powiatu należy brać pod uwagę współistnienie dwóch rodzajów administracji publicznej – rządowej, jak

Contingencies and Crisis Management” 2017, vol. 25, issue 3, s. 160–170, DOI: 10.1111/1468-5973.12181.

³² G. Todorova, B. Durisin, *Absorptive capacity. Valuing a reconceptualization*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 3, s. 774–786.

³³ S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 2, s. 185–203, DOI: 10.2307/4134351.

³⁴ J. Światowiec-Szczepańska, K. Bugiera, *Budowanie pozycji sieciowej przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo w zrzeszeniach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie” 2017, nr 19, s. 29–40.

³⁵ A.P. Torres, M.I. Marshall, S. Sydnor, *Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2019, vol. 27, s. 168–181, DOI: 10.1111/1468-5973.12248.

³⁶ B. Kuc, Z. Ściaborek, *Zarys metodologii nauk o bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2018, s. 40–41.

i samorządowej – mających wpływ na zapewnienie tego bezpieczeństwa. Zapewnianie bezpieczeństwa należy – w mniejszym lub większym stopniu – do podmiotów związanych tak z jednym, jak i z drugim rodzajem administracji³⁷. Badania Katarzyny Struzińskiej wskazują, że na poziomie powiatów występują trzy typy najbardziej rozpowszechnionych narzędzi koordynacji, mianowicie:

- 1) Policja, Straż Miejska, miejski ośrodek pomocy społecznej oraz pełnomocnik prezydenta miasta do spraw bezpieczeństwa,
- 2) organizacje pozarządowe,
- 3) programy działań na rzecz bezpieczeństwa o znaczeniu strategicznym dla instytucji zajmujących się przeciwdziałaniem zagrożeniom, które nie są powiatowymi programami w rozumieniu przepisu art. 38a ust. 2 pkt 3 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym³⁸,

które przejmują odpowiedzialność za harmonizowanie aktywności wpływającej na zapewnianie bezpieczeństwa.

Uczenie się bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym na przykładzie oczyszczania ścieków

Poniżej opisano studium przypadku oczyszczalni ścieków „Czajka” w Warszawie i działania związane z uczeniem się, a także kontekst wpływu społecznego wobec wymogów odnośnie infrastruktury krytycznej.

Uczenie się może opierać się na ogólnie dostępnej wiedzy i jej przystosowaniu do warunków lokalnych. W literaturze przedmiotu zebrano doświadczenia z zakresu eksploatacji oczyszczalni ścieków w trudnych warunkach atmosferycznych. Zagrożeniem są liczne awarie oczyszczalni ścieków, m.in. spowodowane gwałtownym spływem opadowym ze zlewni zurbanizowanej. Przeciwdziałania tym zagrożeniom nie ułatwia istniejący stan prawny³⁹, dlatego tworzone są propozycje jego

³⁷ P. Mączyński, *Wprowadzenie systemowe: rozwiązania prawne z punktu widzenia koordynacji*, [w:] *Koordynacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Czapska, Wydawnictwo JAK, Kraków 2014, s. 71.

³⁸ K. Struzińska, *Narzędzia koordynacji – przykłady skutecznych działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa*, [w:] *Koordynacja działań lokalnych...*, *op. cit.*, s. 266–298; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998, nr 91, poz. 578).

³⁹ Odnotowuje się brak klasyfikacji tego typu obiektów jako elementów infrastruktury krytycznej, choć stanowią one zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia, a także środowiska przyrodniczego. Analiza ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007, nr 89, poz. 590) wskazuje, że pominięto w niej m.in. elementy systemu odprowadzania ścieków i związane z nimi obiekty. Z kolei ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia (Dz.U. z 1997, nr 114, poz. 740) w art. 5 pkt 2 wskazuje na oczyszczalnie ścieków jako obiekty podlegające obowiązkowej ochronie w zakresie bezpieczeństwa publicznego. Podkreśla się, że operatorzy i zarządcy obiektów związanych z odprowadzeniem i oczyszczaniem ścieków nie są objęci rozporządzeniem z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie planów ochrony infrastruktury (Dz.U. z 2010, nr 83, poz. 542), M. Kuśnierz, E. Świerczek, *Infrastruktura krytyczna a niezawodność systemu odprowadzania i oczyszczania ścieków w niekorzystnych warunkach pogodowych*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2014, nr 1, s. 125–135.

zmian⁴⁰. Dalsze rozważania dotyczą szczegółowych rozwiązań w zakresie logistyki zaopatrzenia w wodę⁴¹. Przydatne mogą być także wnioski płynące z kontroli przeprowadzonej przez Najwyższą Izbę Kontroli (z 27 lipca 2017 r.), dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa dużych aglomeracji miejskich uwzględniające wymogi ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym⁴². Na znaczenie przygotowania Planów Bezpieczeństwa Wodnego dla przedsiębiorstw wodociągowych, m.in. w kontekście ustawy o zarządzaniu kryzysowym z roku 2007, zwraca uwagę Krzysztof Filipek⁴³.

Uczenie się wykorzystuje doświadczenia z zaistniałych nieprzewidzianych sytuacji oraz z płynących z nich wniosków. Intensyfikacja uczenia się ma miejsce w szczególności, gdy sytuacje powtarzają się, jak miało to miejsce w przypadku awarii oczyszczalni ścieków „Czajka”. Uczenie się prowadziło do formułowania i wykorzystania wniosków dotyczących zarówno aspektów technicznych, jak i koordynacji działań (współpraca z wojskiem przy układaniu rurociągu); powinno również uwzględniać poglądy prezentowane w oświadczeniach Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w m.st. Warszawie oraz Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie (PGW WP) – PGW WP (wraz z jej Prezesem) są organem ustawowo odpowiedzialnym za bezpieczeństwo i ochronę wód w Polsce. Uczeniu się sprzyjały także poglądy zawarte w oświadczeniach Izby Gospodarczej „Wodociągi Polskie”⁴⁴.

Realizacja pojedynczej pętli uczenia się odbywa się m.in. przez organizację ćwiczeń. Sprawdzanie procedur systemu zarządzania kryzysowego następuje np. poprzez ogólnopolskie ćwiczenia LIBERO. Ich V edycja odbyła się w dniach 5–7 listopada 2019 r. Organizatorem było Rządowe Centrum Bezpieczeństwa wspólnie z Ministerstwem Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej oraz Miejskim Przedsiębiorstwem

⁴⁰ Kolejne nowelizacje ustawy o zarządzaniu kryzysowym omówił Grzegorz Krasnodębski. Proponuje on również, w ramach modelu konceptualnego systemu oceny bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej w zakresie systemu zaopatrzenia w wodę, wydzielić system dotyczący dostarczania wody pitnej oraz system gospodarki ściekowej; G. Krasnodębski, *Modelowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem infrastruktury krytycznej państwa*, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, Gdynia 2013, s. 185–187.

⁴¹ Wynika to z faktu, że ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007, nr 89, poz. 590) w skład infrastruktury krytycznej zaliczyła m.in. systemy zaopatrzenia w wodę; J.R. Rak, *Logistyka zaopatrzenia w wodę w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Zaopatrzenie w wodę, jakość i ochrona wód*, red. Z. Dymaczewski, J. Jeż-Walkowiak, M. Nowak, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych. Oddział Wielkopolski, Poznań–Toruń 2014, s. 129–137. Szczegółowe zmiany w aktach prawnych opisuje T. Żaba, *Zarządzanie kryzysowe w wodociągach*, „Woda i My”, 2018, nr 85, s. 4–6.

⁴² NIK, *Zapewnienie bezpieczeństwa zaopatrzenia w wodę dużych aglomeracji miejskich na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2017, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,14969,vp,17439.pdf> [dostęp: 3.01.2021]; Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2017, poz. 209).

⁴³ K. Filipek, *Elementy zarządzania kryzysowego w Planach Bezpieczeństwa Wodnego. Teoria a praktyka*, PortalSamorządowy.pl, 14.02.2020, <https://www.portalsamorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/elementy-zarzadzania-kryzysowego-w-planach-bezpieczenstwa-wodnego-teoria-a-praktyka,121238.html> [dostęp: 3.01.2021].

⁴⁴ D. Jakuta, Stanowisko Izby Gospodarczej „Wodociągi Polskie” dotyczące awarii kolektora ściekowego w Warszawie, Izba Gospodarcza „Wodociągi Polskie”, <https://www.igwp.org.pl/index.php/informacje/komunikaty-igwp/1417-stanowisko-izby-gospodarczej-wodociagi-polskie-dotyczace-awarii-kolektora-sciekowego-w-warszawie> [dostęp: 3.11.2020].

Wodociągów i Kanalizacji w m.st. Warszawie S.A. (MPWiK). Celem ćwiczeń w przypadku MPWiK było sprawdzenie jego działania w sytuacji wystąpienia zakłóceń w systemie zaopatrzenia w wodę i odprowadzania ścieków. Epizod praktyczny dotyczył ataku terrorystycznego⁴⁵. Uczenie się wykorzystuje także dorobek własny. W jego tworzeniu uczestniczą jednostki badawczo-rozwojowe. Przykładowo: Centrum Nowych Technologii (CNT) to jednostka o charakterze badawczo-rozwojowym, wyodrębniona w strukturze organizacyjnej MPWiK we Wrocławiu. Podstawowym celem CNT jest szeroko rozumiany rozwój technologiczny spółki w zakresie efektywności procesów uzdatniania wody i oczyszczania ścieków⁴⁶. Wprowadzanie nowych technologii może być związane z podwójną pętlą uczenia się.

Historię awarii w oczyszczalni ścieków „Czajka” można przedstawić następująco:

- awarie kolektorów doprowadzających nieczystości do oczyszczalni wystąpiły w sierpniu 2019 r. oraz ponownie w sierpniu 2020 r.; aby zapobiec skutkom awarii w obu przypadkach wybudowano rurociąg awaryjny (na moście pontonowym) pod nadzorem PGW WP; rurociąg ten ze względu na wzrost poziomu wody w Wiśle, spowodowany intensywnymi opadami deszczu w połowie października 2020 r., został rozmontowany, a następnie, po przejściu fali wezbraniowej, ponownie ułożony; rozpoczęto prace nad tymczasowym rurociągiem pod dnem Wisły⁴⁷;
- po uruchomieniu tymczasowego rurociągu (grudzień 2020 r.) dotychczasowy rurociąg został zdemonstrowany; jednak ze względu na opady deszczu rurociąg tymczasowy nie był w stanie odprowadzić wszystkich ścieków, stąd też konieczne były ich kolejne zrzuty (rozpoczęte 22 grudnia 2020 r.) do Wisły przy użyciu kolektora burzowego⁴⁸; wykonanie drugiej nitki rurociągu pod dnem Wisły zaplanowano do połowy 2021 r., co udało się zrealizować⁴⁹; całość robót powinna być zakończona w roku 2022.

Należy zwrócić uwagę, że granice lokalności są przekraczane m.in. przez oddziaływanie zanieczyszczeń przenoszonych przez rzekę Wisłę.

Schemat uczenia się na przykładzie oczyszczalni ścieków „Czajka” zaprezentowano na rysunku 2. Zbieranie doświadczeń służy pojedynczej pętli uczenia się. Podwójna pętla może opierać się na działaniach o charakterze nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, także innowacyjnych. Działania te powinny prowadzić do osiągnięcia potencjału wpływu, który umożliwi oddziaływanie społeczne odnośnie rozwiązań bezpiecznego funkcjonowania oczyszczalni ścieków w różnych aglomeracjach miejskich. Na poziomie lokalnym wpływ społeczny będzie odnosił się

⁴⁵ M. Olejnik-Kołodziej, *Libero 2019. Ćwiczenia sprawdzające procedury systemu zarządzania kryzysowego*, „Biuletyn Analityczny Rządowe Centrum Bezpieczeństwa” 2019, nr 29, s. 11–13, <https://www.gov.pl/attachment/1b29952e-cfaa-4fc1-81da-273d79c3a213> [dostęp: 5.10.2021].

⁴⁶ Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji S.A. we Wrocławiu, Centrum Nowych Technologii, <http://mpwik.wroc.pl/o-nas/centrum-nowych-technologii> [dostęp: 3.01.2021].

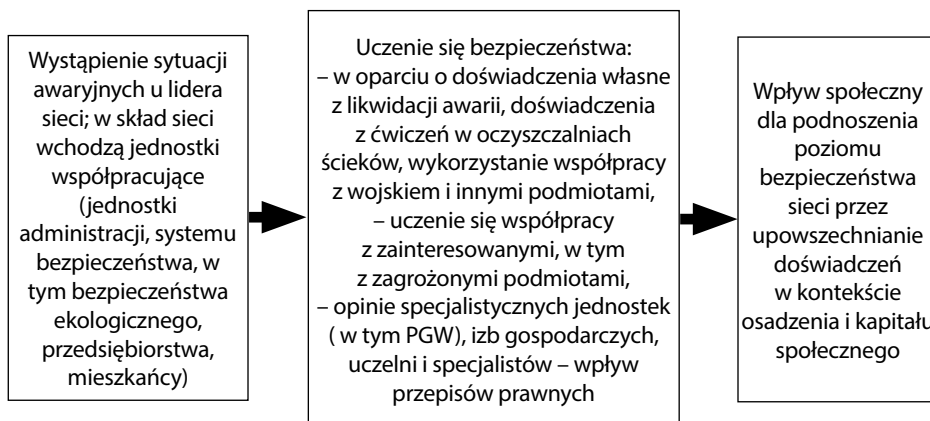
⁴⁷ Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie, *PILNE! Kolejna awaria w oczyszczalni ścieków „Czajka” w Warszawie*, 11.12.2020, <https://www.wody.gov.pl/aktualnosci/1290-pilne-kolejna-awaria-w-oczyszczalni-sciekow-czajka-w-warszawie> [dostęp: 3.01.2021].

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ szp, *Do „Czajki” będzie mogło popłynąć więcej ścieków. Znow przewiercono się przez dno Wisły*, portalkomunalny.pl, 16.07.2021, <https://portalkomunalny.pl/do-czajki-bedzie-moglo-poplynac-wiecej-sciekow-znow-przewiercono-sie-przez-dno-wisly-421543> [dostęp: 5.10.2021].

do oddziaływania na współpracujące przedsiębiorstwa (świadczące usługi lub zagrożone awariami), a także podmioty reprezentujące administrację, wchodzące w skład systemu bezpieczeństwa, również reprezentujące mieszkańców.

Rysunek 2. Uczenie się bezpieczeństwa organizacji w kontekście lokalnego wpływu społecznego w ujęciu sieciowym na przykładzie oczyszczalni ścieków „Czajka”



Źródło: opracowanie własne.

Nawiązując do koncepcji Wood, wpływ społeczny może być realizowany przez programy skierowane do współpracujących firm i społeczności lokalnych w postaci upowszechniania najlepszych praktyk czy też przez dostęp do platform komunikowania się w ramach sieci firm. Wpływ społeczny poprzez raportowanie może uwzględniać realizację działań w zakresie uczenia się, np. poprzez wspólne ćwiczenia czy działania oparte o symulację zagrożeń. Raportowanie dotyczyć może dokumentowania wskaźników stanu bezpieczeństwa w związku z zapobieganiem, gotowością i reagowaniem na zagrożenia. Biorąc pod uwagę specyfikę awarii dotyczących oczyszczalni ścieków wykorzystać można przytaczany dorobek związany z awariami chemicznymi. Ocenie i upowszechnianiu podlegać mogą procesy planowania i audytu, a także samego raportowania, współpracy z interesariuszami oraz procesy, które podlegają doskonaleniu. Upowszechnianiu podlegać powinny wnioski różnego typu komisji, powołanych dla oceny przyczyn i skutków awarii.

Podsumowanie

W artykule zwrócono uwagę na znaczenie uczenia się organizacji i jego rolę w wywieraniu wpływu społecznego. Rozpatrując problematykę bezpieczeństwa lokalnego warto podkreślić, że wiele uwagi poświęca się problematyce awarii przemysłowych, a także poważnych awarii w transporcie. Analiza tych przypadków może być źródłem uczenia się. Pod uwagę należy brać fakt współdziałania podmiotów lokalnych z administracją rządową i możliwości wspólnego uczenia się dla podniesienia bezpieczeństwa.

Działania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem lokalnym należy rozpatrywać w szerszym kontekście, uwzględniając m.in. wpływ czynników egzogenicznych. Uczenie się bezpieczeństwa wykracza poza podziały administracyjne, tak samo jak trudne do określenia granice sieci pomiędzy uczącymi się organizacjami. Organizacje te, np. przedsiębiorstwa czy organizacje non profit, często występują w sieciach o charakterze ponadlokalnym. Niektóre z tych organizacji, np. o charakterze proekologicznym, funkcjonują w sieciach globalnych. Uczenie się w sieciach lokalnych podlega zatem wpływom globalnym, m.in. odnośnie upowszechnienia różnego typu doświadczeń i dobrych praktyk. Bezpieczeństwo (w tym przypadku ekologiczne) może być także rozpatrywane z perspektywy zarówno lokalnej, jak i wewnątrzpaństwowej⁵⁰.

Wykorzystanie modeli uczenia się bezpieczeństwa będzie uzależnione także od uwarunkowań prawnych. Regulacje te mają charakter oddziaływań egzogenicznych w stosunku do podmiotów funkcjonujących w sieciach na poziomie lokalnym. Zaprezentowana dyskusja dotycząca odpowiednich ustaw wskazuje, że należy liczyć się z dalszymi zmianami ich treści. Rada Ministrów w styczniu 2020 r. przyjęła projekt zmian ustawy o zarządzaniu kryzysowym. Według tego projektu infrastruktura krytyczna miała być wyłaniana na poziomie krajowym i lokalnym⁵¹. W dyskusji nad tą ustawą na posiedzeniu sejmowej Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych w połowie 2020 r. zwracano uwagę, że celem zmian jest taka ochrona, która mogłaby być przydatna, np. podczas awarii układu przesyłowego do oczyszczalni ścieków „Czajka” w Warszawie⁵².

Zaprezentowany ogólny model uczenia się bezpieczeństwa organizacji w kontekście wpływu społecznego w ujęciu sieciowym może służyć do rozpatrywania tego wpływu przez różne organizacje, nie tylko odnośnie kwestii bezpieczeństwa. Podmiotem dominującym mogą być np. uczelnie wyższe, wywierające wpływ dzięki swoim osiągnięciom badawczym.

W artykule zaprezentowano konkretne studium przypadku. Weryfikacja modelu wymagać będzie dalszych badań. Ze względu na fakt, że tematyka wpływu społecznego i społeczno-gospodarczego nabiera coraz większego znaczenia, a kontekst bezpieczeństwa w ujęciu sieciowym nie znajduje jeszcze zbyt dużego odzwierciedlenia w literaturze przedmiotu, zamieszczono dosyć obszerną bibliografię, która może być

⁵⁰ K. Rosiek, *Bezpieczeństwo ekologiczne w Polsce na przykładzie gospodarowania wodami*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2015, nr 1(38), s. 63–76.

⁵¹ Projekt ustawy o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym oraz niektórych innych ustaw, premier.gov.pl, 21.01.2020, <https://archiwum.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-zarzadzaniu-kryzysowym-oraz-niektorych.html> [dostęp: 25.03.2021].

⁵² *Poselskie dyskusje nad nowelą ustawy o zarządzaniu kryzysowym*, InfoSecurity24.pl, 3.06.2020, <https://infosecurity24.pl/poselskie-diskusje-nad-nowela-ustawy-o-zarzadzaniu-kryzysowym> [dostęp: 25.03.2021]. Na początku 2021 r. projekt znajdował się na etapie prac tej Komisji, J. Kinalski, *Nowelizacja ustawy o zarządzaniu kryzysowym – wzmocnienie systemu zarządzania kryzysowego oraz zmiany w sposobie wyłaniania infrastruktury krytycznej a potrzeby lokalnych społeczności*, Forum Infrastruktury, 20.01.2021, <http://foruminfr.com.pl/novelizacja-ustawy-o-zarzadzaniu-kryzysowym-wzmocnienie-systemu-zarzadzania-kryzysowego-oraz-zmiany-w-sposobie-wylaniania-infrastruktury-krytycznej-a-potrzyby-lokalnych-spolesnosci> [dostęp: 5.10.2021].

wykorzystana w tych badaniach. W szczegółowy sposób omówiono (w przypisach) poglądy na temat istniejących aktów prawnych. Celem tej prezentacji było wskazanie na złożoność warunków, w których funkcjonują organizacje w sytuacjach występujących zagrożeń.

Bibliografia

- Chodyński A., *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4.
- Chodyński A., *Sieciwność w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 1.
- Chodyński A., *State support for innovation actions in public security management*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2020, nr 4, DOI: 10.48269/2451-0718-btip-2020-4-003.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Christensen C.M., Baumann H., Ruggles R., Sadtler T.M., *Disruptive innovation for social change*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84 (12).
- Doliński D., *Wpływ społeczny a jakość życia*, „Psychologia Jakości Życia” 2002, nr 1.
- Epstein M.J., Yuthas K., *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2014.
- Filipek K., *Elementy zarządzania kryzysowego w Planach Bezpieczeństwa Wodnego. Teoria a praktyka*, PortalSamorządowy.pl, 14.02.2020, <https://www.portalsamorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/elementy-zarzadzania-kryzysowego-w-planach-bezpieczenstwa-wodnego-teoria-a-praktyka,121238.html> [dostęp: 3.01.2021].
- Gimenez R., Hernantes J., Labaka L., Hiltz S.R., Turoff M., *Improving the resilience of disaster management organizations through virtual communities of practice: A Delphi study*, „Journal Contingencies and Crisis Management” 2017, vol. 25, issue 3, DOI: 10.1111/1468-5973.12181.
- Głowacki J. *Jak uzyskać i zmierzyć wpływ społeczny?*, „Nowa Konfederacja”, 2018, <https://nowakonfederacja.pl/raport/uzyskac-zmierzyc-wplyw-spoeczny> [dostęp: 12.08 2020].
- Jakuta D., Stanowisko Izby Gospodarczej „Wodociągi Polskie” dotyczące awarii kolektora ściekowego w Warszawie, Izba Gospodarcza „Wodociągi Polskie”, <https://www.igwp.org.pl/index.php/informacje/komunikaty-igwp/1417-stanowisko-izby-gospodarczej-wodociagi-polskie-dotyczace-awarii-kolektora-sciekowego-w-warszawie> [dostęp: 3.11.2020].
- Janiszewski A., *Modele działalności pośredników wiedzy – uwarunkowania tworzenia i skuteczności*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 267.
- Javidan M., *Core competences: What does it mean in practice?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, issue 1, DOI: 10.1016/S0024-6301(97)00091-5.
- Jędrzych E., Szczepańczyk M., *O potrzebie innowacji społecznych w kształceniu ustawicznym Polaków (Lifelong learning)*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2017, nr 1 (51).
- Kinalski J., *Nowelizacja ustawy o zarządzaniu kryzysowym – wzmocnienie systemu zarządzania kryzysowego oraz zmiany w sposobie wyłaniania infrastruktury krytycznej*

- a potrzeby lokalnych społeczności*, Forum Infrastruktury, 20.01.2021, <http://foruminfr.com.pl/novelizacja-ustawy-o-zarządzaniu-kryzysowym-wzmocnienie-systemu-zarządzania-kryzysowego-oraz-zmiany-w-sposobie-wyplaniania-infrastruktury-krytycznej-a-potrzeby-lokalnych-spolesznosci> [dostęp: 5.10.2021].
- Klimczuk-Kochańska M., *Relacje międzyorganizacyjne*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Krasnodębski G., *Modelowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem infrastruktury krytycznej państwa*, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, Gdynia 2013.
- Kroik J., Skonieczny J., *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
- Kuc B., Ścioborek Z., *Zarys metodologii nauk o bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2018.
- Kuśnierz M., Świerczek E., *Infrastruktura krytyczna a niezawodność systemu odprowadzania i oczyszczania ścieków w niekorzystnych warunkach pogodowych*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2014, nr 1.
- Mączyński P., *Wprowadzenie systemowe: rozwiązania prawne z punktu widzenia koordynacji*, [w:] *Koordinacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Czapska, Wydawnictwo JAK, Kraków 2014.
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji S.A. we Wrocławiu, Centrum Nowych Technologii, <http://mpwik.wroc.pl/o-nas/centrum-nowych-technologii> [dostęp: 3.01.2021].
- Milczarek M., Warszewska-Makuch M., *Uczenie się w przedsiębiorstwie – warunkiem skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2005, nr 2.
- NIK, *Zapewnienie bezpieczeństwa zaopatrzenia w wodę dużych aglomeracji miejskich na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2017, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,14969,vp,17439.pdf> [dostęp: 3.01.2021].
- Nowak A., Ziembowicz K., Zabłocka-Bursa A., Bartkowski W., *Wpływ społeczny z perspektywy obiektu wpływu: teoria i modele symulacyjne*, „Psychologia Społeczna” 2015, nr 3(34).
- Olejniczak K., Płoszaj A., Rok J., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Olejnik-Kołodziej M., *Libero 2019. Ćwiczenie sprawdzające procedury systemu zarządzania kryzysowego*, „Biuletyn Analityczny Rządowego Centrum Bezpieczeństwa” 2019, nr 29, <https://www.gov.pl/attachment/1b29952e-cfaa-4fc1-81da-273d79c3a213> [dostęp: 5.10.2021].
- Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie, *PILNE! Kolejna awaria w oczyszczalni ścieków „Czajka” w Warszawie*, 11.12.2020, <https://www.wody.gov.pl/aktualnosci/1290-pilne-kolejna-awaria-w-oczyszczalni-sciekow-czajka-w-warszawie> [dostęp: 3.01.2021].

- Penc J., *Nowe oblicze organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3.
- Piwowski J., Czajkowski W., *Strumień kultury bezpieczeństwa w perspektywie wpływu społecznego*, „Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego” 2016, R. X, cz. II.
- Poselskie dyskusje nad nowelą ustawy o zarządzaniu kryzysowym, InfoSecurity24.pl, 3.06.2020, <https://infosecurity24.pl/poselskie-dyskusje-nad-nowela-ustawy-o-zarzadzaniu-kryzysowym> [dostęp: 25.03.2021].
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, tłum. K. Wacowska, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2002.
- Projekt ustawy o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym oraz niektórych innych ustaw, premier.gov.pl, 21.01.2020, <https://archiwum.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-zarzadzaniu-kryzysowym-oraz-niektorych.html> [dostęp: 25.03.2021].
- Rak J.R., *Logistyka zaopatrzenia w wodę w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Zaopatrzenie w wodę, jakość i ochrona wód*, red. Z. Dymaczewski, J. Jeż-Walkowiak, M. Nowak, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych. Oddział Wielkopolski, Poznań–Toruń 2014.
- Rosiek K., *Bezpieczeństwo ekologiczne w Polsce na przykładzie gospodarowania wodami*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2015, nr 1(38).
- Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie planów ochrony infrastruktury (Dz.U. z 2010, nr 83, poz. 542).
- Sienkiewicz-Małjurek K., *Ryzyko relacyjne w sieciach zarządzania publicznego*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 11.
- Strużńska K., *Narzędzia koordynacji – przykłady skutecznych działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa*, [w:] *Koordynacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Czapska, Wydawnictwo JAK, Kraków 2014.
- szp, *Do „Czajki” będzie mogło popłynąć więcej ścieków. Znow przewiercono się przez dno Wisły*, portalkomunalny.pl, 16.07.2021, <https://portalkomunalny.pl/do-czajki-bedzie-moglo-poplynac-wiecej-sciekow-znow-przewiercono-sie-przez-dno-wisly-421543/> [dostęp: 5.10.2021].
- Świątowiec-Szczepańska J., Bugiera K., *Budowanie pozycji sieciowej przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo w zrzeszeniach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie” 2017, nr 19.
- Todorova G., Durisin B., *Absorptive capacity. Valuing a reconceptualization*, “Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 3.
- Torres A.P., Marshall M.I., Sydnor S., *Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2019, vol. 27, DOI: 10.1111/1468-5973.12248.
- Tubielewicz K., *Strategiczne zagadnienia tworzenia i funkcjonowania sieci tymczasowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 114.
- Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia (Dz.U. z 1997, nr 114, poz. 740).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998, nr 91, poz. 578).
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007, nr 89, poz. 590).
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2017, poz. 209).
- Uzzi B., *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect*, “American Sociological Review” 1996, vol. 61, no. 4, DOI: 10.2307/2096399.

- Widła-Domaradzki Ł., Olejniczak K., *Organizacyjne uczenie się w polskich ministerstwach – weryfikacja teorii w krajowej praktyce*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa [cop. 2002].
- Wood D.J., *Corporate social performance revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 4, DOI: 10.2307/258977.
- Wróblewska M.N., *Ewaluacja „wpływu społecznego” nauki. Przykład REF 2014 a kontekst polski*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, nr 1(49), DOI: 10.14746/nisw.2017.1.5.
- Wytyczne w zakresie tworzenia wskaźników stanu bezpieczeństwa w związku z zapobieganiem, gotowością i reagowaniem na awarie chemiczne. *Wytyczne dla branży chemicznej*, wyd. 2, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Paryż 2008.
- Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 2, DOI: 10.2307/4134351.
- Zych J., Fórmaniak C., *Zastosowanie modelu konwersji wiedzy w doskonaleniu kompetencji analityków bezpieczeństwa*, „Journal of Modern Science” 2018, t. 2(37), DOI: 10.13166/jms/90981.
- Żaba T., *Zarządzanie kryzysowe w wodociągach*, „Woda i My” 2018, nr 85.

Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu

Streszczenie

W artykule zaproponowano: koncepcję uczenia się bezpieczeństwa w kontekście wpływu społecznego podmiotu dominującego na uczestników sieci; schemat uczenia się bezpieczeństwa wykorzystujący model Donny Wood, w którym wpływ społeczny podmiotu odnosi się m.in. do ochrony środowiska naturalnego (wykorzystując raportowanie), a także do tworzenia programów oraz polityk społecznych; oraz pojęcie potencjału wpływu, którym dysponuje podmiot dominujący. Uczenie się organizacji i jej wpływ społeczny przeanalizowano na przykładzie awarii oczyszczalni ścieków „Czajka” w Warszawie i podejmowanych działań zarządczych. Wskazano na rolę czynników lokalnych, takich jak osadzenie i kapitał społeczny w uczeniu się sieci w sytuacjach awaryjnych. Jako znaczący czynnik egzogeniczny wskazano wpływ przepisów prawa odnośnie sytuacji kryzysowych. Celem pracy było pokazanie roli zarówno wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnego uczenia się dla obniżenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne w sytuacjach awarii.

Słowa kluczowe: uczenie się organizacji, wpływ społeczny, zarządzanie bezpieczeństwem, awaria

Learning and Social Impact and its Relation to Safety at the Local Level: Managing an Environmental Emergency

Abstract

The article proposes: the concept of safety learning in the context of the social impact of a dominant entity on network participants, the safety learning scheme using Donna Wood's model in which the social impact of the subject refers, among other things, to

environmental protection (with the use of reporting) as well as to the creation of social programmes and policies, and the notion of impact potential of a dominant entity. Organisational learning and the social impact of the organisation were analysed on the basis of the example of the Warsaw Czajka Wastewater Treatment Plant breakdown and the actions taken by the management. The roles of local factors, such as embeddedness and social capital in network learning in emergency situations, were indicated. A significant exogenous factor was identified as the impact of legislation on emergency situations. The paper aims to show the role of learning both intra- and interorganisationally in reducing negative impact on the environment in the event of emergencies.

Key words: organisational learning, social impact, safety management, accident

Lernen und soziale Auswirkungen vs. Sicherheit auf lokaler Ebene - Management in der Situation einer Umweltkatastrophe *Zusammenfassung*

In dem Artikel werden vorgeschlagen: das Konzept des Sicherheitslernens im Kontext des sozialen Einflusses der Muttergesellschaft auf die Teilnehmer des Netzwerks; ein Schema des Sicherheitslernens unter Verwendung des Modells von Donna Wood, in dem sich der soziale Einfluss der Gesellschaft unter anderem auf den Umweltschutz (durch Berichterstattung) sowie auf die Entwicklung von Programmen und sozialpolitischen Maßnahmen bezieht; und der Begriff des Einflusspotenzials, über das die Muttergesellschaft verfügt. Am Beispiel des Ausfalls der Kläranlage „Czajka“ in Warschau und der ergriffenen Managementmaßnahmen wurden die Lernerfahrungen der Organisation und ihre sozialen Auswirkungen analysiert. Es wurde auf die Rolle lokaler Faktoren, wie Einbettung und Sozialkapital beim Lernen von Netzwerken in Notsituationen hingewiesen. Als wesentlicher exogener Faktor wurde der Einfluss gesetzlicher Regelungen zu Krisensituationen angegeben. Ziel der Studie war es, die Rolle des intra- und interorganisationalen Lernens bei der Verringerung der negativen Auswirkungen auf die natürliche Umwelt in Notsituationen aufzuzeigen.

Schlüsselwörter: Organisationslernen, soziale Auswirkungen, Sicherheitsmanagement, Ausfall

Обучение, социальное воздействие и проблемы безопасности на местном уровне – управление в чрезвычайной ситуации, угрожающей окружающей среде *Резюме*

В статье рассмотрены вопросы касающиеся: концепции обучения безопасности в контексте влияния доминирующего социального субъекта на участников сети; схема обучения безопасности с использованием модели Донни Вуд, в которой влияние социального субъекта относится, в частности, к защите окружающей среды (используя отчетность), а также для создания программ социальной политики; понятия потенциала воздействия, которым располагает доминирующий субъект. Организационное обучение и социальное влияние организации были проанализированы на примере аварии водоканала «Чайка» в Варшаве и принимаемых во время возникшей чрезвычайной ситуации мер. Была указана роль местных факторов, таких как внедрение и социальный капитал в обучении способам ликвидации

Andrzej Chodyński

аварий. В качестве значительного экзогенного фактора было указано влияние правовых норм закона о чрезвычайных ситуациях. Целью исследования было показать роль внутриорганизационного и межорганизационного обучения для снижения негативного воздействия на окружающую среду аварийных ситуаций.

Ключевые слова: организационное обучение, социальное влияние, управление безопасностью, чрезвычайная ситуация



Marcin Koczan

dr, Uniwersytet Wrocławski
<https://orcid.org/0000-0002-8039-6820>

Polityka mobilności Wrocławia jako przejaw działań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego

Wprowadzenie

Lista zagrożeń dla środowiska naturalnego wynikająca z działalności człowieka jest niezwykle obszerna. Niemal dwieście ostatnich lat to ekstensywne i dynamiczne zużywanie zasobów naturalnych. Zasoby możemy podzielić na dwie zasadnicze kategorie:

- a) niezbędne do podtrzymania procesów życiowych (woda, powietrze, surowce energetyczne);
- b) potrzebne do podniesienia jakości egzystencji i rozwoju cywilizacji.

Zużywanie niezbędnych do przetrwania zasobów środowiska naturalnego, ewentualnie degradacja ich jakości, podnosi poziom zagrożeń dla środowiska, a tym samym wpływa na obniżenie poziomu bezpieczeństwa ekologicznego¹. W przyjętej w maju 2020 r. Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej bezpieczeństwo ekologiczne stanowi jeden z warunków trwałego i zrównoważonego rozwoju społecznego i gospodarczego².

¹ P. Korzeniowski, *Bezpieczeństwo ekologiczne jako dobro prawnie chronione*, [w:] *Dobra chronione w prawie administracyjnym*, red. Z. Duniewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 153, DOI: 10.18778/7969-463-1.11.

² Strategia została zatwierdzona 12 maja 2020 r. przez Prezydenta RP na wniosek Prezesa Rady Ministrów.

Istnieje wiele definicji pojęcia „bezpieczeństwo ekologiczne”. Akcentują one aspekty istotne z punktu widzenia dyscypliny naukowej definiującej to pojęcie³. Na potrzeby niniejszych rozważań odwołano się do definicji opracowanej przez Janinę Ciechanowicz. Autorka określa bezpieczeństwo ekologiczne jako „całkowitą likwidację lub zmniejszenie do minimum różnorodnych zagrożeń życia i zdrowia człowieka, których źródłem jest środowisko jego życia, biosfera”⁴. Zdaniem badaczki zagrożenia mogą powstawać na skutek świadomego lub nie w pełni świadomego działania człowieka, co klasyfikuje je jako zagrożenia o charakterze antropocentrycznym.

Bezpieczeństwo ekologiczne należy zatem postrzegać jako skomplikowany proces utrzymania równowagi pomiędzy człowiekiem a Ziemią. Zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego to z jednej strony społeczna potrzeba/oczekiwanie, a z drugiej odpowiedzialność władz publicznych za jej zaspokojenie. Zdaniem Piotra Korzeniowskiego zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego jest „rodzajem działalności państwa oraz jednocześnie funkcją i celem władz publicznych działających w imieniu i na rzecz państwa”⁵. Organy władzy publicznej mogą koncentrować się na minimalizowaniu negatywnych skutków oddziaływania człowieka na środowisko lub podejmować działania kreacyjne, wyprzedzające, mające na celu takie kształtowanie środowiska naturalnego, powiązań z nim człowieka i podejmowanych przez niego działalności, aby niepożądane skutki w ogóle nie wystąpiły. W drugim przypadku mamy do czynienia z kreacyjnym podejściem do bezpieczeństwa ekologicznego. Opiera się ono na przekonaniu, że należy dbać o środowisko i względnie odtwarzać/przywracać jego stan jak najbardziej zbliżony do naturalnego, z uwagi na jego wysoką wartość samą w sobie. To podejście stawia w centrum uwagi środowisko naturalne, w przeciwieństwie do podejścia antropocentrycznego, które spycha je do roli służebnej wobec człowieka. W tym ujęciu działania protekcyjne powinny kłaść nacisk na zabezpieczenie użytecznych dla człowieka elementów środowiska naturalnego⁶.

Za Ciechanowicz możemy więc przyjąć, że bezpieczeństwo ekologiczne to działania podejmowane w celu zminimalizowania (względnie wyeliminowania) zagrożeń dla zdrowia i życia człowieka mających swe źródło w środowisku. Odpowiedzialność za podejmowanie tych działań, według Korzeniowskiego, należy przypisać organom władzy publicznej. Opierając się na tych dwóch założeniach, w dalszej części artykułu zostaną zdefiniowane najważniejsze zagrożenia bezpieczeństwa ekologicznego w sektorze transportu i działania władz Wrocławia zmierzające do ich ograniczenia.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie przeglądu polityki władz Wrocławia w zakresie polityki mobilności. Zaprezentowane rozważania powstały głównie na podstawie dokumentów z zakresu polityki ekologicznej i transportowej miasta

³ Zob. szerzej: P. Korzeniowski, *Bezpieczeństwo ekologiczne jako instytucja prawna ochrony środowiska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 47–69.

⁴ J. Ciechanowicz, *Międzynarodowe prawo ochrony środowiska*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1999, s. 46.

⁵ P. Korzeniowski, *Bezpieczeństwo ekologiczne jako instytucja...*, op. cit., s. 310.

⁶ K. Rosiek, *Bezpieczeństwo ekologiczne w Polsce na przykładzie gospodarowania wodami*, „Gospodarka Praktyce i Teorii” 2015, nr 1(38), s. 65, DOI: 10.18778/1429-3730.38.05.

Wrocławia, takich jak m.in. *Strategia – Wrocław 2000 Plus czy Strategia Wrocław 2030*. Warto zaznaczyć, że zagadnie dotyczące roli polskich samorządów w kreowaniu polityki ekologicznej i transportowej wymaga pogłębionych badań. W literaturze przedmiotu poruszane są głównie zagadnienia związane z rolą i znaczeniem transportu publicznego oraz kompetencją i obowiązkami władz lokalnych w tym zakresie. Nie wiele jest publikacji dotyczących odpowiedzialności władz publicznych na poziomie samorządu w zapewnieniu bezpieczeństwa ekologicznego ludności. W ramach niniejszej analizy zostanie przedstawiony jedynie zarys podejmowanych działań przedstawicieli władz samorządowych Wrocławia w zakresie polityki transportowej. Niewątpliwie zagadnienie to wymaga pogłębionych badań.

Źródła zagrożeń dla bezpieczeństwa ekologicznego Wrocławia

Zasadniczym źródłem zanieczyszczeń powietrza we Wrocławiu jest sektor komunalno-bytowy, głównie poprzez spalanie paliw stałych w celu generowania energii cieplnej. Do najważniejszych źródeł zanieczyszczeń zaliczyć należy także transport (tabela 1), który generuje przede wszystkim węglowodory, tlenki azotu (NO_x), tlenek węgla (CO), dwutlenek węgla (CO_2), pyły, związki ołowiu, tlenki siarki⁷. Transport jest jednym z głównych, pierwotnych źródeł tworzenia pyłów pochodzących m.in. ze ścierania opon, hamulców oraz nawierzchni, po której poruszają się pojazdy, a także ich wtórnej emisji z powierzchni dróg⁸. Pyły te często zawierają metale ciężkie, takie jak: ołów, nikiel, kadm i miedź⁹.

Główną przyczyną wystąpień przekroczeń norm w emisji NO_2 we Wrocławiu jest emisja ze źródeł komunikacyjnych¹⁰. Należy także pamiętać o tym, że sektor transportowy, oprócz generowania emisji bezpośrednich (CO_2 , CH_4 , N_2O) poprzez spalanie paliw kopalnych (olej napędowy, benzyna, LPG), odpowiada także za emisje pośrednie poprzez wykorzystywanie energii elektrycznej (tramwaje, szynobusy, pojazdy elektryczne) produkowanej w przeważającej większości ze spalania paliw kopalnych¹¹.

Jednym z głównych rodzajów negatywnego oddziaływania na środowisko sektora transportowego jest emisja hałasu. Przeprowadzone na szeroką skalę badania źródeł i poziomu hałasu w mieście wykazały, że hałas drogowy stanowi dominujące

⁷ B. Podgórska, P. Synowiec, J. Górniak, S. Podgórska, *Program ochrony środowiska dla miasta Wrocławia na lata 2016–2020 z perspektywą do roku 2025*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XLVIII/1137/17 z dnia 23.11.2017 r., s. 44.

⁸ Ś. Żyniewicz, A. Mikołajczyk, J. Błachuta, *Ocena roczna jakości powietrza w województwie dolnośląskim. Raport wojewódzki za rok 2019*, Regionalny Wydział Monitoringu Środowiska we Wrocławiu–Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, Wrocław 2020, s. 36.

⁹ B. Podgórska, J. Górniak, P. Synowiec, *Prognoza oddziaływania na środowisko „Programu ochrony środowiska dla miasta Wrocławia na lata 2016–2020 z perspektywą do roku 2025”*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XLVIII/1137/17 z dnia 23.11.2017 r., s. 56.

¹⁰ *Ibidem*, s. 45.

¹¹ W roku 2020 ok. 70% zużytej w Polsce energii elektrycznej zostało wytworzonej poprzez spalanie węgla.

źródło zarówno pod względem wielkości, jak i zasięgu oddziaływania¹². W „niedobrych” warunkach akustycznych (do 10 dB) mieszka 99% mieszkańców Wrocławia narażonych na ponadnormatywny hałas. Na obszarach określanych jako „złe” (10–20 dB), z punktu widzenia warunków akustycznych, znajduje się 69 lokali zamieszkałych przez 191 osób. Celem strategicznym władz miasta jest obniżenie poziomu hałasu i redukcja wskaźników (L_{DWN} i L_N) do poziomów zgodnych z normami¹³.

Na skalę oddziaływania na środowisko i poziom zanieczyszczeń generowanych przez sektor transportowy wpływa wiele czynników, takich jak np. wiek i stan techniczny pojazdów, rodzaj napędu, natężenie, płynność i organizacja ruchu pojazdów, rodzaj i stan techniczny nawierzchni czy udział transportu ciężkiego w strumieniu ruchu.

W 2018 r. przeprowadzono we Wrocławiu i okolicznych gminach Kompleksowe Badania Ruchu (KBR), które wykazały, że w obrębie miasta nastąpił znaczny wzrost ruchu samochodowego. Codziennie w godzinach porannych i popołudniowych szczytów komunikacyjnych (7:00–8:00; 16:00–17:00) do i z centrum miasta wjeżdża i wyjeżdża ok. 17 tys. samochodów. Podróżowanie samochodem osobowym stanowiło w 2018 r. najwyższy udział wśród wszystkich badanych sposobów komunikacji. Dla mieszkańców Wrocławia wyniosło 41,4% i właściwie nie zmieniło się od roku 2010, kiedy przeprowadzono podobne badania (podróżowanie samochodem wynosiło wtedy 41,6%). Samochodów osobowych jako głównego środka komunikacji używa znacznie wyższy odsetek (65,7%) mieszkańców okolicznych gmin.

Wzrastająca od kilkunastu lat liczba pojazdów we Wrocławiu i aglomeracji wrocławskiej generuje zwiększoną emisję zanieczyszczeń komunikacyjnych zarówno gazowych, jak i pyłowych. Mimo że całkowity poziom emisji we Wrocławiu między rokiem 1990 a 2013 spadł o 309 417 Mg CO₂e, to poziom emisji w transporcie drogowym zwiększył się ponad dwukrotnie (z 455 404 do 912 433 Mg CO₂e), a udział transportu w całkowitym poziomie emisji wzrósł z 10,3% do 22,2%¹⁴. Było to spowodowane głównie poprzez radykalny wzrost liczby samochodów osobowych.

Tabela 1. Rodzaje negatywnego oddziaływania na środowisko i udział sektora transportowego

Nazwa	Główne źródło emisji	Udział transportu
Emisja Pyłów PM10, PM2,5	sektor komunalno-bytowy, przede wszystkim w miesiącach chłodnych	głównie emisja wtórna
Benzo(a)piren	spalanie paliw stałych na cele komunalno-bytowe	dotyczy głównie pojazdów posiadających silniki diesla starszej generacji; także emisje o charakterze wtórnym
Dwutlenek azotu	sektor transportowy	głównie emisja pierwotna
Hałas	sektor transportowy	główne źródło o charakterze liniowym wzdłuż głównych arterii komunikacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *IV Plan Gospodarki Niskoemisyjnej dla Gminy Wrocław*, s. 57–62.

¹² Program ochrony środowiska przed hałasem dla miasta Wrocławia, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LIX/1379/18 z dnia 5.07.2018 r., s. 35.

¹³ Szerzej o metodach redukcji hałasu drogowego: *ibidem*, s. 56–62.

¹⁴ *IV. Plan Gospodarki Niskoemisyjnej dla Gminy Wrocław*, s. 63–64.

Charakterystyka samochodów osobowych w Polsce i na Dolnym Śląsku

Na jakość środowiska naturalnego we Wrocławiu wpływa wiele współzależnych czynników. W sektorze transportowym jest to głównie: emisja hałasu, szkodliwych gazów i pyłów. Wielkość negatywnego oddziaływania tych czynników zależy m.in. od: wieku pojazdów, rodzaju zużywanego paliwa, pojemności silnika, stanu technicznego, zastosowanych rozwiązań technicznych (takich jak np. filtry cząstek stałych, katalizatory), ale przede wszystkim od liczby źródeł emisji, tj. od liczby pojazdów poruszających się po polskich drogach, a tych jest niestety coraz więcej.

Między rokiem 2000 a 2015 została podwojona liczba zarejestrowanych samochodów w Polsce z 9,991 mln do 20,723 mln¹⁵. W następnych latach przyrost był wyraźny (ok. miliona samochodów rocznie), ale nie tak spektakularny. W roku 2019 na 38,383 mln¹⁶ mieszkańców przypadało 24 360 166 samochodów osobowych¹⁷, co oznacza, że jest to jeden z najwyższych wskaźników motoryzacji w Europie¹⁸. W roku 2019 na 1000 Polaków przypadało 635 samochodów osobowych. Ten wskaźnik wzrasta od kilkunastu lat (w roku 2005 wynosił 323) i utrzymuje się znacznie powyżej średniej unijnej (tabela 2). Nawet jeżeli założymy, że część ujętych w Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców (CEPiK) samochodów to pojazdy, które właściwie nie istnieją (tzw. martwe dusze), to współczynnik i tak jest wysoki¹⁹.

Niemal 2/3 nowo rejestrowanych samochodów w Polsce pochodzi z rynku wtórnego. W 2019 r. sprowadzono 928,3 tys. używanych samochodów osobowych, w większości z Niemiec²⁰. Wysoki import powoduje, że Polska jest największym

¹⁵ *Transport – wyniki działalności w 2019 r., Raport / Transport – activity results in 2019. Report*, oprac. zespół pod kierunkiem K. Dmitrowicz-Życkiej, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa–Szczecin 2020, s. 34.

¹⁶ M. Cierniak-Piotrowska, A. Dąbrowska, K. Stelmach, *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2020 r. Stan w dniu 30 czerwca / Population. Size and structure and vital statistics in Poland by territorial division in 2020. As of 30th June*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s. 9.

¹⁷ *Transport – wyniki działalności w 2019 r. ...*, op. cit., s. 80.

¹⁸ Wskaźnik motoryzacji to stosunek liczby pojazdów do liczby mieszkańców na analizowanym obszarze, K. Jamroz, *Modelowanie wskaźnika motoryzacji na poziomie krajowym*, „Zeszyty Naukowo-Techniczne SITK RP. Oddział w Krakowie” 2012, nr 2(98), s. 112.

¹⁹ Oficjalnie za tzw. martwe dusze w CEPiK uznaje się pojazdy, które zostały zarejestrowane co najmniej 10 lat temu, ale przynajmniej od sześciu lat ich rekordy nie były aktualizowane, tj. nie doszło do zmiany właściciela, nie wykonano obowiązkowego przeglądu technicznego, nie wznowiono ubezpieczenia pojazdu. Niewyrejestrowywanie nieużywanych względnie nieistniejących samochodów powoduje, że w systemie figuruje np. ponad 1,8 mln Fiatów 126p, 628 655 Fiatów 125p, 522 672 Polonezów, 134 611 Syren 105, a poza tym kilkadziesiąt tysięcy Wartburgów, Warszaw, Zastav, Zaporozców, Trabantów. Instytut Badań Rynku Motoryzacyjnego Samar szacował, że w 2018 r. 25,7% wszystkich zarejestrowanych samochodów osobowych stanowiły pojazdy tzw. archiwalne, Instytut Badań Rynku Motoryzacyjnego SAMAR, *Park 2018. Ranking „martwych dusz” z czasów PRL*, 2.04.2019, https://www.samar.pl/_/3/3.a/102866/Park-2018--Ranking--martwych-dusz--z-czas%C3%B3w-PRL.html?locale=pl_PL [dostęp: 3.03.2021].

²⁰ A. Woźniak, *Rynek wtórny słabszy niż przed rokiem, ale już się rozpędza*, „Rzeczpospolita”, 16.09.2020, s. A 23.

importerem używanych samochodów w Europie²¹. Niestety wiek większości z tych samochodów znacznie przekracza 10 lat. W 2018 r. średni wiek sprowadzanego pojazdu wynosił niemal 15 lat; w roku 2019 sytuacja uległa poprawie i średni wiek wynosił 11 lat i 11 miesięcy, a najpopularniejszym rokiem produkcji był 2008²². Mimo że sprowadzamy do Polski relatywnie stare auta, ich średni wiek jest niższy niż średni wiek zarejestrowanych w Polsce samochodów. Zgodnie z danymi CEPIK wynosi on ponad 20 lat (20,3), bez tzw. martwych dusz – 15,12²³; dla porównania w Niemczech jedynie 9,6²⁴. Średnia cena sprowadzonego auta wynosi pomiędzy 20–25 tys. zł²⁵.

Tabela 2. Liczba samochodów osobowych na 1000 mieszkańców w latach 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Średnia UE	497	504	513	523	531
Polska	526	545	571	593	617
Niemcy	550	555	557	563	569

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ACEA, *Vehicles in use. Europe 2019. Report*, 2019, s. 18.

Z przytoczonych w tabeli 3 danych wynika, że na Dolnym Śląsku jest relatywnie dużo zarejestrowanych samochodów osobowych na 1000 mieszkańców. Wskaźnik motoryzacji Dolnoślązaków utrzymuje się powyżej średniej krajowej.

Tabela 3. Pojazdy samochodowe zarejestrowane w 2019 r. (stan na 31 grudnia)

	Polska	Dolny Śląsk
Ogółem	31 989 313	2 366 425
W tym samochody osobowe	24 360 166	1 899 545
Na 1000 mieszkańców	635	655

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Transport – wyniki działalności w 2019 r. Raport / Transport – activity results in 2019. Report*, oprac. zespół pod kierunkiem K. Dmitrowicz-Życkiej, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa–Szczecin 2020, s. 80.

Zarejestrowane na terenie Dolnego Śląska samochody posiadają silnik spalinowy, głównie o pojemności pomiędzy 1400 a 1999 cm³ (wykres 1). Do napędu używany jest w zdecydowanej większości silnik benzynowy – ponad 50% (wykres 2).

²¹ H. Engel, M. Purta, E. Speelman, G. Szarek, P. van der Pluijm, *Neutralna emisyjnie Polska 2050. Jak wyzwanie zmienić w szansę*, McKinsey & Company, 2020, s. 34.

²² *Znów milion gratów wjechało do Polski. Znamy średni wiek sprowadzanego auta*, „Wprost”, 8.01.2020, <https://auto.wprost.pl/uzywane/10287490/znow-milion-gratow-wjechalo-do-polski-znamy-sredni-wiek-sprowadzanego-auta.html> [dostęp: 4.04.2021].

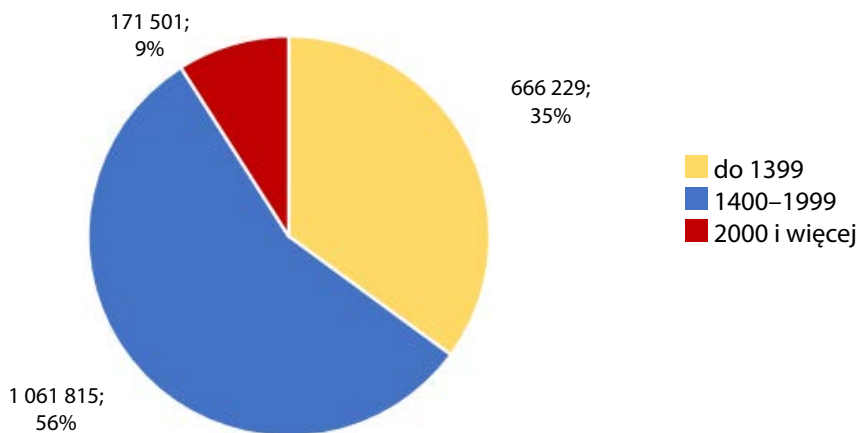
²³ M. Brzeziński, *Oficjalnie auto w Polsce ma średnio 20 lat – a naprawdę?*, „Auto Świat”, 22.05.2020, <https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/oficjalnie-auto-w-polsce-ma-srednio-20-lat-a-naprawde/zgwryc7> [dostęp: 20.02.2020].

²⁴ A. Woźniak, *Rynek wtórny słabszy...*, *op. cit.*

²⁵ *Idem, Polska motoryzacja potrzebuje teraz silnego wsparcie rządu. Wywiad z Jakubem Farysiem, prezesem Polskiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego*, „Rzeczpospolita”, 16.09.2020, s. A 24.

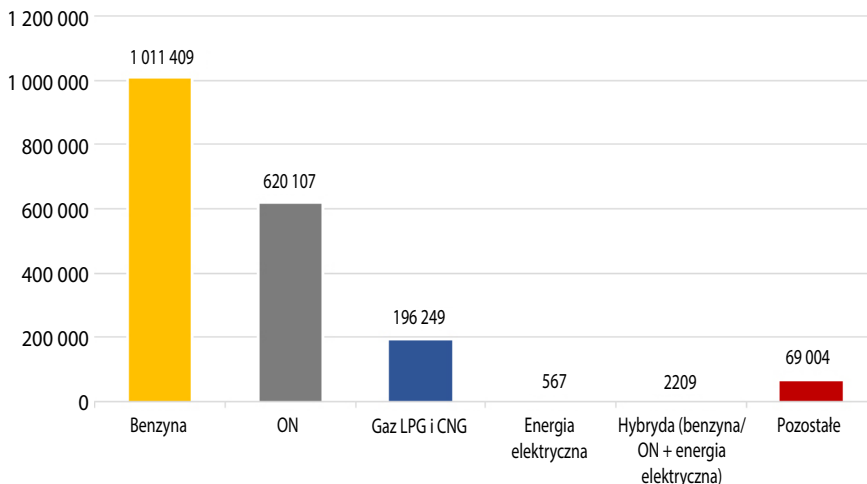
W 2019 r. na Dolnym Śląsku zarejestrowanych było jedynie 567 samochodów osobowych zasilanych wyłącznie energią elektryczną. Nawet po zsumowaniu z samochodami hybrydowymi stanowiły one niecałe dwa promile wszystkich samochodów osobowych na Dolnym Śląsku. Zgodnie z oficjalnymi statystykami średni wiek samochodów wynosi 20 lat, a bez martwych dusz 15 lat. Średnia cena sprzedawanego w Polsce nowego samochodu osobowego wynosiła w 2019 r. 111 684 zł.

Wykres 1. Samochody osobowe zarejestrowane na Dolnym Śląsku w 2019 r. pod względem pojemności silnika w cm^3 (stan na 31 grudnia)



Źródło: *ibidem*, s. 82.

Wykres 2. Pojazdy samochodowe zarejestrowane na Dolnym Śląsku w 2019 r. według rodzaju stosowanego paliwa (stan na 31 grudnia)



Źródło: *ibidem*, s. 87–90.

Polityka władz Wrocławia w zakresie transportu w dokumentach strategicznych

Indywidualny transport samochodowy posiada dwie podstawowe zalety – jest relatywnie łatwo dostępny i charakteryzuje się bardzo dużą elastycznością. Niestety nie bilansują one wad w postaci dużej energochłonności w przeliczeniu na przewożoną osobę, negatywnego oddziaływania na środowisko (hałas, emisja zanieczyszczeń, generowanie zanieczyszczeń wtórnych) i nieefektywnego wykorzystania przestrzeni. Władze Wrocławia, w dokumentach strategicznych przyjmowanych w ciągu ostatnich dwóch dekad, w sposób jasny i wyraźny wyznaczały kierunki zmian w zakresie polityki transportowej, zwłaszcza w relacji komunikacja zbiorowa (kołowa/szynowa) – samochodowy transport osobowy.

W przyjętej w 1998 r. *Strategii – Wrocław 2000 Plus* w zakresie ruchu samochodowego zwrócona została uwaga na: żywiołowy rozwój motoryzacji, stwarzający wyzwania dla prawidłowego funkcjonowania miasta²⁶, usprawnienie komunikacji zbiorowej przy jednoczesnym ograniczeniu „dogodności używania prywatnych samochodów na krótkich dystansach”²⁷, a także konieczność ochrony środowiska naturalnego m.in. poprzez ograniczenie emisji spalin²⁸. Autorzy strategii przyznali absolutny priorytet rekonstrukcji układu komunikacyjnego Wrocławia przedstawiając założenia programu „Odkorkować Wrocław”. Obok postulatów wyprowadzenia ruchu tranzytowego z miasta i budowy odcinków obwodnicy śródmiejskiej pojawiły się plany utworzenia na obrzeżach miasta „parkingów przechwytyjących” zmniejszających ruch samochodowy w mieście przy jednoczesnej reorganizacji ruchu w centrum, polegającej na wprowadzeniu preferencji dla komunikacji zbiorowej²⁹.

Fundamenty w zakresie polityki transportowej miasta położyła, przyjęta we wrześniu 1999 r., *Polityka Transportowa Wrocławia* (PTW). Podstawowymi celami PTW były m.in. zapewnienie sprawności transportu osobowego przy ograniczeniu jego uciążliwości dla środowiska i mieszkańców, a także obniżenie jego ekonomicznych i społecznych kosztów³⁰.

W przyjętej w 2006 r. strategii rozwoju miasta *Wrocław w perspektywie 2020 plus* w zakresie komunikacji bardzo mocny nacisk został położony na: priorytetyzację komunikacji publicznej, miękką eliminację samochodów osobowych z centrum miasta, dostosowanie go do funkcjonowania w warunkach ograniczonego ruchu samochodowego oraz na wprowadzenie licznych stref pieszych³¹. Przewidywano również wydzielenie pasów ruchu i torowisk, a także wyłączny dostęp komunikacji

²⁶ *Strategia – Wrocław 2000 Plus*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LII/765/98 z dnia 4.06.1998 r., s. 9.

²⁷ *Ibidem*, s. 28.

²⁸ *Ibidem*, s. 15.

²⁹ *Ibidem*, s. 44–45.

³⁰ *Polityka Transportowa Wrocławia*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XII/396/99 z dnia 23.09.1999, w sprawie polityki transportowej Wrocławia, cz. I pkt 2 litery a), d), e).

³¹ R. Galar, G. Roman, J. Waszkiewicz, *Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LIV/3250/06 z dnia 6.07.2006 r., s. 48–49.

miejskiej do wybranych ulic. Uprzywilejowanie w ruchu transportu zbiorowego powinno zachęcać do korzystania z niego, skracając czas dojazdu.

W marcu 2012 r. ówczesny Prezydent Wrocławia Rafał Dutkiewicz powołał zespół ds. aktualizacji Polityki transportowej Wrocławia³². Efektem jego pracy było stworzenie *Wrocławskiej Polityki Mobilności* (dalej WPM). Dokument został przyjęty przez Radę Miejską 19 września 2013 r.³³ Hasłem przewodnim był slogan „Wrocław miastem zrównoważonej mobilności”, przy czym mobilności miała wyrażać szersze i bardziej kompleksowe postrzeganie zasad kształtowania przemieszczeń w obrębie miasta i aglomeracji. Jednym z podstawowych celów WPM było „wzmacnianie roli transportu zbiorowego oraz rowerowego i pieszego jako podstawy zrównoważonego funkcjonowania miasta i obszaru metropolitalnego”³⁴, co przekładało się na „preferowanie rozbudowy infrastruktury transportu zbiorowego oraz rowerowej i pieszej w stosunku do infrastruktury dla transportu samochodowego indywidualnego”³⁵. Za jeden z istotnych obszarów działania w zakresie transportu samochodowego, wymienionych we WPM, uznano „stwarzanie warunków i promocję korzystania z pojazdów z silnikami ekologicznymi, w tym wspieranie budowy systemu wypożyczalni elektrycznych samochodów miejskich wraz z infrastrukturą do ich zasilania”³⁶. Motyw przewodni WPM stanowiło założenie, że transport zbiorowy jest podstawą zrównoważonego transportu w mieście. Ograniczenie ruchu samochodowego w centrum miasta miało być wymuszane m.in. świadomą polityką parkingową i wprowadzeniem stref o ograniczonej dostępności w zależności od negatywnego wpływu pojazdu na środowisko.

Koncepcje rozwoju i zwiększenia znaczenia transportu publicznego przy jednoczesnym ograniczaniu ruchu samochodowego zostały rozwinięte w opracowanym w 2016 r. *Planie zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego Wrocławia*. Celem strategicznym dokumentu było „dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu z wiodącą rolą transportu zbiorowego w mieście i aglomeracji”³⁷.

W przyjętym w 2018 r. dokumencie *Strategia Wrocław 2030* działania w zakresie mobilność mieszkańców (rozumiane jako wszelkie sposoby przemieszczania się) zdefiniowano jako jeden z siedmiu priorytetów. Główny nacisk położono na rozwój transportu publicznego (nie tylko kołowego) przy jednoczesnym ograniczaniu ruchu samochodowego, zwłaszcza w centrum miasta, oraz promocji ruchu rowerowego i pieszego³⁸. Wdrażane rozwiązania powinny zapewnić korzystającym ze środków transportu zbiorowego przewagę czasową w dojeździe do celu.

³² Zarządzenie Prezydenta Wrocławia nr 4047/12 z dnia 16.03.2012 r.

³³ Dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XLVIII/1169/13 z dnia 19.09.2013 r.

³⁴ *Wrocławska Polityka Mobilności*, Załącznik do Uchwały nr XLVIII/1169/13 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 19 września 2013 r., s. 4, http://wrosystem.um.wroc.pl/beta_4/webdsk/163701/1169ru06z.pdf [dostęp: 4.02.2021].

³⁵ *Ibidem*, s. 5.

³⁶ *Ibidem*, s. 11.

³⁷ *Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla Wrocławia na lata 2016–2022*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XXXIV/713/16 z dnia 22.12.2016 w sprawie „Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla Wrocławia na lata 2016–2022”, s. 49.

³⁸ *Strategia Wrocław 2030*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LI/1193/18 z dnia 15.02.2018 r., s. 39.

W 2018 r. uchwalono ustawę o elektromobilności i paliwach alternatywnych³⁹, która miała stworzyć ramy prawne dla rozwoju transportu zeroemisyjnego w Polsce. Nakłada ona wiele obowiązków na jednostki samorządu terytorialnego, czyniąc z nich jeden z filarów rozwoju elektromobilności. W lipcu 2020 r. przyjęto *Wrocławską Strategię Rozwoju Elektromobilności*⁴⁰. Głównym celem dokumentu było określenie potencjału rozwojowego w zakresie transportu zeroemisyjnego i planu jego maksymalnego wykorzystania. Proponowane działania mają na celu osiągnięcie efektu ekologicznego w postaci redukcji poziomu zanieczyszczeń i hałasu generowanych przez sektor transportowy.

Z analizy dokumentów strategicznych przyjmowanych przez władze Wrocławia przez ostatnie ponad dwie dekady jasno wynika, że głównym obszarem zainteresowania władz miasta w obszarze transportowym jest priorytetyzacja komunikacji zbiorowej, transportu rowerowego (w ostatnich latach także UTO – urządzenia transportu osobistego) oraz pieszego, poszerzanie stref uspokojonego ruchu⁴¹ i stref bez samochodu lub minimalizowanie możliwości poruszania się samochodami. Jednym z kluczowych działań w tym zakresie jest świadoma polityka przepustowości ulic, tj. zmniejszanie przepustowości dróg wprowadzających ruch do centrum miasta i niepowiększanie przepustowości ulic wprowadzających ruch do strefy śródmiejskiej, a także rozwijanie stref parkowania typu *Park&Ride*.

Kolejnym istotnym kierunkiem jest kształtowanie polityki transportowej z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych obszarów miasta, w tym dopuszczenie znacznego udziału motoryzacji indywidualnej, ale tylko w sposób nie degradujący komunikacji zbiorowej i niezmotoryzowanej. Władze miasta podejmują działania, aby wpływać na zmianę przyzwyczajeń mieszkańców w zakresie korzystania z motoryzacji indywidualnej, a także wzmacniać świadomość negatywnego wpływu niekontrolowanego rozwoju motoryzacji na środowisko i jakość życia.

Postulat priorytetyzacji transportu zbiorowego, który wyraźnie dominuje właściwie we wszystkich ważniejszych dokumentach władz Wrocławia w ostatnich dwóch dekadach, wpisuje się w oczekiwania mieszkańców. W przeprowadzonym w 2015 r. przez IBRIŚ sondażu, ponad 55% ankietowanych opowiedziało się za ograniczeniem ruchu samochodów w centrum miasta, a 66% respondentów za pierwszeństwem w ruchu transportu zbiorowego nawet kosztem ruchu samochodowego⁴². We wrześniu tego samego roku, w referendum lokalnym, 67,5% mieszkańców Wrocławia biorących udział w głosowaniu opowiedziało się za stopniowym ograniczeniem

³⁹ Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych, Dz.U. z 2018, poz. 317.

⁴⁰ A. Lewandowska, M. Mroskowiak, A. Owsikowska, W. Płachetka, A. Szlachta, *Wrocławska Strategia Rozwoju Elektromobilności*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XXV/675/20 z dnia 23.07.2020 r.

⁴¹ We wrześniu 2021 r. na ulicach Świdnickiej, Sądowej i Św. Macieja wprowadzono strefę ograniczenia prędkości do 30 km/h. Takie działanie ma ułatwić mieszkańcom miasta przemieszczanie się pieszo, rowerem lub komunikacją zbiorową.

⁴² M. Kokoszkiwicz, *Magistrat przeprowadził sondaż. Chcemy mniej aut w centrum*, „Gazeta Wyborcza. Wrocław”, 13.05.2015, https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35754,17907372,Magistrat_przeprowadzil_sondaz__Chcemy_mniej_aut_w.html [dostęp: 13.02.2021].

ruchu samochodowego w centrum miasta⁴³. Podobną linię odnośnie relacji transport zbiorowy – transport samochodowy przyjęły organizacje społeczne, czyli tzw. ruchy miejskie, które swoją aktywność koncentrują wokół spraw miejskich. Postulują one rozwój komunikacji zbiorowej poprzez m.in. wzrost nakładów finansowych, ustanowienie priorytetu inwestycyjnego dla komunikacji zbiorowej, zwiększenie prędkości przejazdowej czy elastyczne dostosowywanie oferty przejazdowej⁴⁴. Docelowo komunikacja samochodowa w kierunku centrum powinna być realizowana w sytuacji niemożności skorzystania z alternatywnych środków (np. komunikacją zbiorową, rowerem, piechotą). Ruch między dzielnicami powinien odbywać się obwodnicami śródmiejskimi.

Pomimo podejmowanych wysiłków – rozbudowy infrastruktury, poprawy jakości transportu zbiorowego oraz stale rosnącej długości ścieżek rowerowych – Wrocław jest jednym z najbardziej zakorkowanych miast w Polsce. Wynika to m.in. z szybkiej rozbudowy obszarów podmiejskich, nieskomunikowanych lub słabo skomunikowanych transportem publicznym z centrum miasta, czy niewystarczającej koordynacji planowanych inwestycji z rozbudową infrastruktury. W takiej sytuacji trudno oczekiwać, aby transport zbiorowy był konkurencyjny wobec indywidualnego transportu samochodowego⁴⁵. Problem ten może się nasilać w związku z pogłębiającą się suburbanizacją. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego ok. roku 2028 dojdzie do zrównania liczby mieszkańców Wrocławia z liczbą mieszkańców podregionu wrocławskiego, a w 2050 r. spodziewane są proporcje w aglomeracji wrocławskiej: 53% do 47% na korzyść mieszkańców podregionu⁴⁶.

Podsumowanie

W ramach zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego na władzach publicznych ciąży obowiązek aktywnego działania mającego na celu redukcję zagrożeń dla zdrowia i życia człowieka. Sektor transportowy w istotny sposób oddziałuje na środowisko naturalne Wrocławia. Generuje on przede wszystkim emisję tlenków azotu (NO_x), tlenku węgla (CO), dwutlenku węgla (CO₂), związków ołowiu czy tlenków siarki. Transport jest jednym z głównych pierwotnych źródeł tworzenia pyłów pochodzących m.in. ze ścierania opon, elementów układu hamulcowego oraz nawierzchni po której poruszają się pojazdy, a także ich wtórnej emisji z powierzchni dróg.

Kwestią otwartą pozostaje także możliwość relatywnie szybkiej elektryfikacji sektora transportowego. Wbrew zapowiedziom władz centralnych liczba samochodów

⁴³ Wyniki referendum lokalnego: Biuletyn Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego Wrocławia, Referendum lokalne 2015, <https://bip.um.wroc.pl/artukul/716/18992/referendum-lokalne-2015> [dostęp: 12.02.2021].

⁴⁴ *Jak tworzyć Wrocław? Ruchów miejskich strategia dla Wrocławia*, red. A. Zienkiewicz, Towarzystwo Benderowskie, Wrocław 2016, s. 30–32.

⁴⁵ *Wrocław. Miasto perspektyw*, PwC–Polski Związek Firm Deweloperskich, Wrocław, październik 2015, s. 29.

⁴⁶ K. Karabon, M. Karabon, *Migawki z diagnozy Wrocławia*, Towarzystwo Upiększania Miasta Wrocławia, Grudzień 2016 – Kwiecień 2017, s. 7, http://www.hipermiasto.com/wp-content/uploads/2017/04/20170412_DiagnozaWroclawia.pdf [dostęp: 25.03.2021].

elektrycznych (zarówno osobowych, jak i lekkich dostawczych) zarejestrowanych w Polsce rośnie w wolnym tempie. Rządowe programy wsparcia („Zielony samochód”, „eVAN”, „Koliber”) zakupu samochodu elektrycznego realizowane w 2020 r. nie odniosły sukcesu. Infrastruktura ładowania rozwija się w relatywnie wolnym tempie. Szybka elektryfikacja transportu ciężkiego jest obecnie mało prawdopodobna (pewną nadzieję dają ogniwa paliwowe działające na zasadzie odwrotnej elektrolizy, gdzie wodór i tlen łączą się produkując energię elektryczną i wodę). Bardziej optymistycznie rysują się możliwości elektryfikacji miejskiego transportu zbiorowego. Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne we Wrocławiu podejmuje w tym zakresie pewne kroki. Plany inwestycyjne obejmują zakup ponad stu autobusów elektrycznych do 2027 r.

Czy masowa elektryfikacja sektora transportowego we Wrocławiu wyeliminuje wspomniane zagrożenia dla zdrowia i życia człowieka oraz środowiska? Uwzględniając powyższe, ryzykowne jest udzielenie odpowiedzi twierdzącej. Główne rodzaje negatywnego oddziaływania na środowisko i udział sektora transportowego w ich generowaniu wymienione zostały w tabeli 1. Elektryfikacja, nawet na masową skalę, nie rozwiąże wszystkich problemów. Można założyć, że zostaną zniwelowane emisje dwutlenku węgla, tlenków azotu, benzo(a)pirenu (w przypadku pełnych elektryków), ale to w jakim stopniu zmniejszy się wtórna emisja pyłów i pośrednie emisje gazów cieplarnianych zależeć będzie przede wszystkim od redukcji udziału paliw kopalnych w sektorze komunalno-bytowym i w generacji energii elektrycznej. Jeżeli do zasilania pojazdów elektrycznych w większości będziemy generować energię poprzez spalanie paliw kopalnych, to finalne oddziaływanie na środowisko będzie znaczne.

Głównym obszarem zainteresowania władz Wrocławia w obszarze transportowym jest: priorytetyzacja komunikacji zbiorowej, transportu rowerowego oraz pieszego; poszerzanie stref uspokojonego ruchu i stref bez samochodu lub minimalizowanie możliwości poruszania się samochodami⁴⁷; edukacja polegająca na zmianie przyzwyczajeń mieszkańców w zakresie korzystania z motoryzacji indywidualnej; wzmacnianie świadomości negatywnego wpływu niekontrolowanego rozwoju motoryzacji na środowisko i jakość życia i dostosowana do tego polityka parkingowa; oraz kreowanie priorytetu transportu zbiorowego i rozwijanie nowoczesnych metod jego zarządzania. Jednym z kluczowych działań w tym zakresie jest świadoma polityka przepustowości ulic.

Zamiana samochodów spalinowych, których używają wrocławianie, na samochody elektryczne rozwiąże jedynie częściowo problemy związane z negatywnym oddziaływaniem na środowisko w krótkiej perspektywie. W dłuższej perspektywie nie uda się raczej utrzymać swobodnego ruchu samochodowego w centrum miasta. Strefy ograniczonego/spowolnionego ruchu będą się poszerzać. Transport publiczny będzie coraz bardziej uprzywilejowany wobec indywidualnego transportu samochodowego, nawet tego opartego na pojazdach elektrycznych. Strategiczny cel w tym zakresie to zmniejszenie jego udziału w bilansie transportowym Wrocławia do maksymalnie 35%.

⁴⁷ Rozważane jest także wprowadzenie strefy czystego transportu (SCT), ale z konkretnymi rozwiązaniami władze miasta czekają na nowelizację ustawy o elektromobilności i paliwach alternatywnych.

Możliwy jest też inny scenariusz, w którym rozwój transportu zbiorowego nie nadąży za szybkim rozwojem urbanistycznym miasta. W takim przypadku indywidualny transport samochodowy jest najlepszym, a w niektórych przypadkach bezalternatywnym wyborem. W takim scenariuszu, jak można zakładać, będzie rosła presja mieszkańców na władze miasta, aby podejmowały działania zmierzające do zwiększenia przepustowości dróg i liczby miejsc parkingowych w centrum. To z kolei będzie stymulowało ruch samochodowy. Przedstawiony rozwój wypadków postrzegany jest jako poważne zagrożenie w rozwoju miasta.

Bibliografia

IV. Plan Gospodarki Niskoemisyjnej dla Gminy Wrocław.

ACEA, *Vehicles in use. Europe 2019. Report*, 2019.

Biuletyn Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego Wrocławia, Referendum lokalne 2015, <https://bip.um.wroc.pl/arttykul/716/18992/referendum-lokalne-2015> [dostęp: 12.02.2021].

Brzeziński M., *Oficjalnie auto w Polsce ma średnio 20 lat – a naprawdę?*, „Auto Świat”, 22.05.2020, <https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/oficjalnie-auto-w-polsce-ma-srednio-20-lat-a-naprawde/zgwrc7> [dostęp: 20.02.2020].

Ciechanowicz J., *Międzynarodowe prawo ochrony środowiska*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1999.

Cierniak-Piotrowska M., Dąbrowska A., Stelmach K., *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2020 r. Stan w dniu 30 czerwca / Population. Size and structure and vital statistics in Poland by territorial division in 2020. As of 30th June*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.

Engel H., Purta M., Speelman E., Szarek G., van der Pluijm P., *Neutralna emisynie Polska 2050. Jak wyzwanie zmienić w szansę*, Raport McKinsey & Company, 2020.

Galar R., Roman G., Waszkiewicz J., *Strategia – Wrocław w perspektywie 2020 plus*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LIV/3250/06 z 6.07.2006 r.

Institut Badań Rynku Motoryzacyjnego SAMAR, *Park 2018. Ranking „martwych dusz” z czasów PRL*, 2.04.2019, https://www.samar.pl/_/3/a/102866/Park-2018--Ranking--martwych-dusz--z-czas%C3%B3w-PRL.html?locale=pl_PL [dostęp: 3.03.2021].

Jak tworzyć Wrocław? Ruchów miejskich strategia dla Wrocławia, red. A. Zienkiewicz, Towarzystwo Benderowskie, Wrocław 2016.

Jamroz K., *Modelowanie wskaźnika motoryzacji na poziomie krajowym*, „Zeszyty Naukowo-Techniczne SITK RP. Oddział w Krakowie” 2012, nr 2(98).

Karabon K., Karabon M., *Migawki z diagnozy Wrocławia*, Towarzystwo Upiększania Miasta Wrocławia, Grudzień 2016 – Kwiecień 2017, http://www.hipermiasto.com/wp-content/uploads/2017/04/20170412_DiagnozaWroclawia.pdf [dostęp: 25.03.2021].

Kokoszkiwicz M., *Magistrat przeprowadził sondaż. Chcemy mniej aut w centrum*, „Gazeta Wyborcza. Wrocław”, 13.05.2015, https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35754,17907372,Magistrat_przeprowadzil_sondaz_Chcemy_mniej_aut_w.html [dostęp: 13.02.2021].

Korzeniowski P., *Bezpieczeństwo ekologiczne jako dobro prawnie chronione*, [w:] *Dobra chronione w prawie administracyjnym*, red. Z. Duniewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, DOI: 10.18778/7969-463-1.11.

- Korzeniowski P., *Bezpieczeństwo ekologiczne jako instytucja prawna ochrony środowiska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Lewandowska A., Mroskowiak M., Owsikowska A., Płachetka W., Szlachta A., *Wrocławska Strategia Rozwoju Elektromobilności*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XXV/675/20 z dnia 23.07.2020 r.
- Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla Wrocławia na lata 2016–2022*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XXXIV/713/16 z dnia 22.12.2016 w sprawie „Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla Wrocławia na lata 2016–2022”.
- Podgórska B., Górniak J., Synowiec P., *Prognoza oddziaływania na środowisko „Programu ochrony środowiska dla miasta Wrocławia na lata 2016–2020 z perspektywą do roku 2025”*, dokument przyjęty Uchwałą przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XLVIII/1137/17 z dnia 23.11.2017 r.
- Podgórska B., Synowiec P., Górniak J., Podgórska S., *Program ochrony środowiska dla miasta Wrocławia na lata 2016–2020 z perspektywą do roku 2025*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XLVIII/1137/17 z dnia 23.11.2017 r.
- Polityka Transportowa Wrocławia*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr XII/396/99 z dnia 23.09.1999 r. w sprawie polityki transportowej Wrocławia.
- Program ochrony środowiska przed hałasem dla miasta Wrocławia*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LIX/1379/18 z dnia 5.07.2018 r.
- Rada Miejska Wrocławia, Uchwała nr XLVIII/1169/13 z dnia 19.09.2013 r.
- Rosiek K., *Bezpieczeństwo ekologiczne w Polsce na przykładzie gospodarowania wodami*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2015, nr 1, DOI: 10.18778/1429-3730.38.05.
- Strategia – Wrocław 2000 Plus*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LII/765/98 z dnia 4.06.1998 r.
- Strategia Wrocław 2030*, dokument przyjęty przez Radę Miejską Wrocławia Uchwałą nr LI/1193/18 z dnia 15.02.2018 r.
- Transport – wyniki działalności w 2019 r. Raport / Transport – activity results in 2019. Report*, oprac. zespół pod kierunkiem K. Dmitrowicz-Życkiej, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa–Szczecin 2020.
- Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych, Dz.U. z 2018, poz. 317.
- Woźniak A., *Polska motoryzacja potrzebuje teraz silnego wsparcie rządu. Wywiad z Jakubem Farysiem, prezesem Polskiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego*, „Rzeczpospolita”, 16.09.2020.
- Woźniak A., *Rynek wtórny słabszy niż przed rokiem, ale już się rozpędza*, „Rzeczpospolita”, 16.09.2020.
- Wrocław. Miasto perspektyw*, PwC–Polski Związek Firm Deweloperskich, Wrocław, październik 2015.
- Wrocławska Polityka Mobilności*, Załącznik do Uchwały nr XLVIII/1169/13 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 19 września 2013 r., http://wrosystem.um.wroc.pl/beta_4/webdis-163701/1169ru06z.pdf [dostęp: 4.02.2021].
- Zarządzenie Prezydenta Wrocławia nr 4047/12 z dnia 16.03.2012 r.
- Znów milion gratów wjechało do Polski. Znamy średni wiek sprowadzanego auta*, „Wprost”, 8.01.2020, <https://auto.wprost.pl/uzywane/10287490/znow-milion-gratow-wjechalo-do-polski-znamy-sredni-wiek-sprowadzanego-auta.html> [dostęp: 4.04.2021].

Żyniewicz Ś., Mikołajczyk A., Błachuta J., *Ocena roczna jakości powietrza w województwie dolnośląskim. Raport wojewódzki za rok 2019*, Regionalny Wydział Monitoringu Środowiska we Wrocławiu–Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, Wrocław 2020.

Polityka mobilności Wrocławia jako przejaw działań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego

Streszczenie

W artykule została zaprezentowana analiza pojęcia bezpieczeństwa ekologicznego z perspektywy obowiązków jakie ciąży na organach władzy publicznej odpowiedzialnych za zapewnianie bezpieczeństwa ekologicznego. Sektor transportu negatywnie oddziałuje na środowisko w wielu aspektach. W przedstawionych rozważaniach skupiono się na działaniach władz lokalnych nakierowanych na minimalizację zagrożeń ekologicznych powodowanych przez sektor transportu. Zwrócona została uwaga na treść dokumentów strategicznych, ze szczególnym uwzględnieniem priorytetów w dziedzinie funkcjonowania transportu publicznego. Główne dokumenty strategiczne uchwalone przez władze Wrocławia przyznają priorytet dla transportu publicznego, pieszych i rowerzystów. Zgodnie z polityką lokalnych władz transport publiczny powinien być niskoemisyjny, efektywny, bezpieczny i wiarygodny. W artykule została podjęta próba nakreślenia możliwych scenariuszy kreowania polityki proekologicznej miasta Wrocławia z uwzględnieniem czynnika urbanizacji terenów podmiejskich oraz rozwiązania problemów dostępnego transportu miejskiego.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo ekologiczne, Wrocław, polityka mobilności

Wrocław's Mobility Policy as an Example of Actions Aimed at Ensuring Ecological Safety

Abstract

The article describes the concept of ecological safety from the perspective of obligations imposed on public authorities who are responsible for ensuring ecological safety. The transport sector has a negative influence on the environment in many respects. The analysis concerns the actions taken by local authorities to minimize ecological threats from transportation. The article draws attention to the content of strategic documents, with particular emphasis on the prioritisation of public transport. The strategic documents adopted by the Wrocław authorities give priority to public transport, pedestrians and cyclists. According to the policy of local authorities, public transport should be low-emission, efficient, safe and reliable. The article attempts to outline possible scenarios for shaping the pro-ecological policy of the city of Wrocław, taking into account the urbanisation of suburban areas and solving the problems of access to urban transport.

Key words: ecological safety, Wrocław, urban mobility policy

Die Mobilitätspolitik von Wrocław (Breslau) als Ausdruck von Maßnahmen zur Gewährleistung der ökologischen Sicherheit

Zusammenfassung

Der Artikel analysiert den Begriff der ökologischen Sicherheit aus der Sicht der Pflichten, die den öffentlichen Behörden obliegen. Der Verkehrssektor hat in vielerlei Hinsicht negative Auswirkungen auf die Umwelt. Im Mittelpunkt der vorliegenden Überlegungen

stehen die Aktivitäten der Kommunalbehörde zur Minimierung der ökologischen Risiken des Verkehrssektors. Es wird auf den Inhalt der strategischen Dokumente geachtet, wobei der Schwerpunkt auf den Prioritäten im Bereich der öffentlichen Verkehrsmittel liegt. Die wichtigsten, von den Breslauer Behörden verabschiedeten strategischen Dokumente, räumen dem öffentlichen Verkehr, den Fußgängern und den Radfahrern den Vorrang ein. Gemäß der Politik der lokalen Behörden, soll der öffentliche Verkehr emissionsarm, effizient, sicher und zuverlässig sein. Der Artikel versucht, mögliche Szenarien für die Schaffung einer pro-ökologischen Politik der Stadt Wrocław zu skizzieren, die den Urbanisierungsfaktor der Vorstadtgebiete berücksichtigt und die Probleme des verfügbaren städtischen Verkehrs löst.

Schlüsselwörter : ökologische Sicherheit, Wrocław (Breslau), Mobilitätspolitik

Политика мобильности города Вроцлава как проявление действий направленных на обеспечение экологической безопасности

Резюме

В статье представлен анализ концепции экологической безопасности с точки зрения обязательств, возложенных на органы государственной власти, ответственных за обеспечение экологической безопасности. Транспортный сектор имеет негативное влияние на окружающую среду. В статье сосредоточено внимание на действиях местных властей, направленных на минимизацию экологических рисков, создаваемых транспортным сектором. Также было уделено внимание содержанию стратегических документов, особенно касающихся приоритетов в области общественного транспорта. В основных стратегических документах, принятых властями города Вроцлава, приоритет отдается общественному транспорту, пешеходам и велосипедистам. Согласно политике местных властей, общественный транспорт должен работать на низкоуглеродистых видах топлива, быть эффективным, безопасным и надежным. В статье предпринято попытку наметить возможные сценарии создания проэкологической политики города Вроцлава, учитывающей фактор урбанизации пригородных районов и решение проблем доступного городского транспорта.

Ключевые слова: экологическая безопасность, Вроцлав, политика мобильности



Anna Bałamut

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0001-7300-7367>

Klastry jako przykład kreowania bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym w Polsce

Wprowadzenie

Postępująca globalizacja wymusza na uczestnikach rynku ciągły proces zmian, a wzajemne powiązania kreują różne odmiany innowacyjnych rozwiązań oraz wpływają na charakter konkurencyjności podmiotów. W przypadku klastrów energii ich koncepcja po raz pierwszy pojawiła się w 2016 r. wraz z ustawą o odnawialnych źródłach energii. Zdefiniowano w niej czym są klastry energetyczne i jaka jest ich rola¹. Dynamizm zmian zachodzących na rynku energetycznym spowodował, że coraz większą uwagę zaczęto przykładac do kreowania bezpieczeństwa energetycznego i klimatycznego na poziomie lokalnym. Zauważono bowiem, że wpływ nawet najmniejszych elementów może mieć znaczenie dla powodzenia danego przedsięwzięcia. W tę płaszczyznę wpisują się również klastry energii w ramach sektora energetycznego – poziom lokalnego bezpieczeństwa zaczyna odgrywać znaczącą rolę w kreowaniu bezpieczeństwa energetycznego państwa. Fakt ten widoczny jest nie tylko w decyzjach na poziomie krajowym (decyzje polityczne partii będących u władzy), ale i międzynarodowym (decyzje na szczelbu Unii Europejskiej).

Celem pracy jest ustalenie, w jakim stopniu rozwój klastrów może wpłynac na poprawę bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym. Artykuł podzielono na trzy części. Pierwsza omawia strategię Unii Europejskiej na rzecz bezpieczeństwa

¹ Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii (Dz.U. z 2020 r., poz. 261), art. 2 pkt. 15a.

ekologicznego na poziomie lokalnym, druga – kształtowanie lokalnego bezpieczeństwa ekologicznego w Polsce, wskazując przy tym istotę i miejsce klastrów. Trzecia część przedstawia prognozy dla rozwoju klastrów energetycznych w Polsce. Na potrzeby niniejszej analizy sformułowano hipotezę: zakłada się, że klastry podnoszą w znaczącym stopniu bezpieczeństwo ekologiczne państwa na poziomie lokalnym. Artykuł ma charakter mieszany: z jednej strony uwzględnia aspekt zarządzania, z drugiej analizuje decyzje polityczne.

W artykule wykorzystano metodę analizy, której poddano dokumenty rządowe oraz międzynarodowe, a także monografie, publikacje zbiorowe, artykuły, komunikaty prasowe oraz publikacje zamieszczane na stronach internetowych poszczególnych ministerstw, organizacji, podmiotów itp. Dodatkowo użyte zostały również metody empiryczne, tj. obserwacja (poznanie zjawiska za pomocą publikacji rządowych, tekstów prasowych) i opis (będący wynikiem obserwacji) oraz metody ogólnologiczne, czyli analiza, synteza, indukcja (wysnucie wniosków ogólnych na podstawie przesłanek szczegółowych) i dedukcja (powstanie wniosków szczegółowych na podstawie ogólnych przesłanek).

Reasumując, artykuł ma na celu uporządkowanie treści prezentowanych w ramach unijnej polityki oraz polskiej strategii bezpieczeństwa energetycznego i ekologicznego. Dodatkowo ukazuje stanowisko podmiotów związanych z sektorem energetycznym i ich działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Strategia UE na rzecz bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym

Strategia Unii Europejskiej na rzecz bezpieczeństwa energetycznego i ekologicznego to złożony proces, w skład którego wchodzi m.in.: analizy poszczególnych rynków państw członkowskich pod względem możliwości potrzeb energetycznych; ujęcie przyszłościowe; reagowanie na występujące w skali regionalnej i międzynarodowej problemy na rynkach energetycznych i poza nimi. Jednym z przykładów aktywności w tym zakresie w ostatnich latach są postanowienia przyjęte na konferencji klimatycznej w Paryżu (COP21) w grudniu 2015 r. Stanowią one prawnie wiążące porozumienie w dziedzinie klimatu, do którego przystąpiło prawie 190 krajów. Porozumienie zostało ratyfikowane w październiku 2016 r. i weszło w życie 4 listopada² (należy podkreślić, że aby porozumienie zaczęło obowiązywać, musiało je ratyfikować co najmniej 55 krajów odpowiadających za co najmniej 55% światowych emisji). Jednym z głównych celów było utrzymanie w perspektywie długookresowej wzrostu średniej temperatury na poziomie niższym niż 2°C, a nawet ograniczenie wzrostu temperatury do 1,5°C. Istotą było podkreślenie roli podmiotów na poziomie lokalnym, np. władz niższego szczebla, sektora prywatnego czy społeczeństwa, w kreowaniu polityki bezpieczeństwa energetycznego. W grudniu 2020 r. UE wraz z państwami

² Decyzja Rady (UE) 2016/1841 z dnia 5 października 2016 r. w sprawie zawarcia, w imieniu Unii Europejskiej, porozumienia paryskiego przyjętego na mocy Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, Porozumienie paryskie (Dz. Urz. UE L 282 z 19.10.2016).

członkowskimi zobowiązała się do ograniczenia emisji netto gazów cieplarnianych do 2030 r. o co najmniej 55% w porównaniu z poziomem z roku 1990.

W grudniu 2019 r. Komisja Europejska zaprezentowała tzw. strategię Zielonego Ładu (The European Green Deal), tj. mapę działań, które mają zapewnić Europie m.in. neutralność dla klimatu do roku 2050³. Strategia zakłada długookresowy, stabilny wzrost gospodarczy. Jednym z celów jest poprawa efektywności energetycznej, czyli osiąganie tych samych efektów mniejszymi nakładami energii. Aby było to możliwe, potrzebne są inwestycje w czyste technologie energetyczne. Skala takiego przedsięwzięcia oceniana jest na ponad 250 mld euro rocznie. Efektem może być redukcja gazów cieplarnianych o 40% do roku 2030. Wsparcie mają tu zapewnić m.in. fundusze unijne, takie jak np. Fundusz Rozwoju Regionalnego, Fundusz Spójności, czy programy Horyzont Europa (program ramowy w zakresie badań naukowych i innowacji) oraz LIFE (działania na rzecz środowiska i klimatu)⁴. Należy jednak podkreślić, że nie będzie to wystarczająca pomoc, z uwagi na zaproponowaną skalę przedsięwzięcia. Dlatego UE proponuje plan inwestycyjny na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu w wysokości 1 biliona euro przeznaczony zarówno dla inwestycji publicznych, jak i prywatnych. Jak podkreślał w swojej wypowiedzi wiceprzewodniczący wykonawczy Komisji Europejskiej do spraw Europejskiego Zielonego Ładu, Frans Timmermans, „Konieczne przejście na neutralność klimatyczną poprawi dobrostan obywateli i zwiększy konkurencyjność Europy. Będzie to jednak wymagało większych wysiłków ze strony obywateli, sektorów i regionów, których funkcjonowanie w większym stopniu niż innych zależy od paliw kopalnych”⁵. Wsparciem mają być np. inwestycje w ramach unijnego systemu handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS) w wysokości ok. 300 mld euro przeznaczonych na inwestycje prywatne i publiczne oraz ok. 100 mld euro na tzw. mechanizm sprawiedliwej informacji skierowany bezpośrednio do społeczności i podmiotów działających lokalnie. Dodatkowo pomocy ma udzielać Europejski Bank Inwestycyjny. Idea Zielonego Ładu pokryła się z pandemią i jej skutkami, co widoczne jest każdego dnia w trudnościach poszczególnych gospodarek państw (problemy z płynnością zarówno środków finansowych, jak i materiałów, produktów, np. ceny stali) i bezpośrednio w sytuacji ekonomicznej podmiotów działających również w sektorze energetycznym. „Plan Komisji dotyczący funduszu odbudowy został przedstawiony na posiedzeniu plenarnym wraz ze zmienionym wnioskiem w sprawie budżetu na lata 2021–2027 w wysokości 1,1 biliona euro. Przywódcy UE zredukowali proponowany budżet do 1,074 bln euro na szczycie w dniach 17–21 lipca”⁶.

³ European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “The European Green Deal”, COM(2019) 640 final, Brussels, 11.12.2019.

⁴ Więcej informacji na stronie Komisji Europejskiej, Przegląd programów finansowania, https://ec.europa.eu/info/overview-funding-programmes_pl [dostęp: 29.09.2021].

⁵ Komisja Europejska, *Finansowanie zielonej transformacji: plan inwestycyjny na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu i mechanizm sprawiedliwej transformacji*, komunikat prasowy, 14.01.2020, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/ip_20_17 [dostęp: 2.02.2021].

⁶ Parlament Europejski, *Koronawirus: plan UE na ożywienie gospodarki*, 18.05.2020 (aktualizacja: 17.12.2020), <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/economy/20200513STO79012/koronawirus-plan-ue-na-ozywienie-gospodarki> [dostęp: 21.02.2021].

Temat polityki unijnej na rzecz Zielonego Ładu, tj. odchodzenia od paliw kopalnych na rzecz rozwiązań zeroemisyjnych, był w Polsce przedmiotem wielu dyskusji zarówno na poziomie rządowym, jak i lokalnym. Przykładem może być m.in. posiedzenie Parlamentarnego Zespołu Energii i Klimatu z 8 stycznia 2020 r. Barbara Adamska, przedstawicielka Polskiego Towarzystwa Fotowoltaiki oraz Kongresu Magazynowania Energii w Polsce, podkreślała na nim rolę klastrów w tzw. idei niskoemisyjności. Odchodzenie od paliw kopalnych jest w Polsce kosztownym wyzwaniem z uwagi na mix energetyczny (gdzie dominującą rolę ogrywa węgiel, a nadal brakuje stabilnych alternatyw, jak np. Odnawialne Źródła Energii czy atom). Sytuacja ta stwarza szanse dla mniejszych, lokalnych inwestycji, którymi są m.in. klastry energetyczne⁷.

Przykładem może być np. Małopolska, która została wskazana w ramach tzw. projektu START dla realizacji Europejskiego Zielonego Ładu w 2020 r. Projekty mogły skorzystać ze środków mechanizmu sprawiedliwej transformacji. Zgłoszono ponad 60 propozycji, z czego dla Małopolski Zachodniej wybrane zostały 4. Nad realizacją zadań będą czuwać unijni eksperci Platformy Regionów Węglowych w Transformacji (Platform for Coal Regions in Transition) START. Przykładowo: jeden z projektów ma na celu stworzenie trwałych miejsc pracy na terenie gmin górniczych: Babcic, Chrzanowa, Libiąża, Trzebini. Składa się z ośmiu części i ma za zadanie m.in. stworzenie klastra energii lub powołanie Klastra Innowacji Społeczno-Gospodarczych. Drugi natomiast w ramach Gminy Libiąż i Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego ma na celu wsparcie rozwoju mikroprzedsiębiorstw⁸.

Eksperti Krajowej Izby Klastrów Energii w Polsce szacują, że 70–80% zapotrzebowania na energię będzie można pokrywać lokalnie. Należy pamiętać o potrzebach przemysłu, ale i odbiorcach indywidualnych. Zapewnienie dostaw i pokrycie popytu w łańcuchu dostaw przy rygorystycznej strategii UE w ramach kreowania mikrów energetycznych państw rodzi szereg obaw o sprostanie tym wymaganiom. W Polsce są już realizowane takie programy jak: „Mój prąd” i „Czyste powietrze”, które kreują efektywne pozyskanie energii wraz z rozwojem OZE, ale ciągle jest to za mało. Innym rozwiązaniem mają być panele fotowoltaiczne – przyrost inwestycji w ostatnich latach sięga 300% rocznie. Pomimo pewnych idei brak jest swoistym regulacji prawnych porządkujących atrakcyjność inwestycyjną sektora energetycznego w Polsce (zwłaszcza na poziomie lokalnym)⁹. Według prof. Jana Popczyka klastry to szereg działań mających na celu redukcję emisji CO₂ w ramach własnej

⁷ Parlamentarny Zespół Energii i Klimatu, *Europejski Zielony Ład – polskie wyzwania*, nagranie z posiedzenia Parlamentarnego Zespołu Energii i Klimatu w dn. 8.01.2020 r., https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/transmisja.xsp?documentId=F5A2ECD88DB52943C12584E4002D3BAE&symbol=TRANSMISJA_ARCH&info=T [dostęp: 29.09.2021].

⁸ Przykłady innych projektów realizowanych w Polsce zob. np. na stronie Sprawiedliwa Transformacja, Platforma na rzecz Regionów Górniczych w Procesie Transformacji, <http://sprawiedliwa-transformacja.pl/platforma-weglowa> [dostęp: 23.02.2021].

⁹ JP, *Nowy Zielony Ład wstrząśnie całą gospodarką*, „Dziennika Gazeta Prawna”, 5.02.2021, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/energetyka/artykuly/8088064,nowy-zielony-lad-wstrzasnie-cala-gospodarka.html> [dostęp: 22.02.2021].

struktury wytwórczej, zapewnienie wymaganych dostaw energii (pokrycie zgłaszanego popytu) oraz minimalizację negatywnych skutków działania na środowisko¹⁰.

Liczne debaty środowisk naukowych podkreślają znaczenie klastrów w kreowaniu samowystarczalności energetycznej w skali lokalnej; dodatkowo uwypuklają problem tzw. doposażenia tej płaszczyzny w sprawnie działające otoczenie prawne, które w Polsce na obecnym etapie utrudnia, a nie ułatwia prowadzenie tego typu działalności. Fakt ten powoduje, że klasy nie mogą stanowić trwałego szczebla wsparcia dla gospodarki emisyjnej. Tworzą pewne rozwiązania i możliwości, ale rodzą też szereg pytań w ramach oczekiwanej implikacji sektora lokalnego na krajowy/państwowy w ramach kreowania bezpieczeństwa energetycznego państwa.

Kształtowanie bezpieczeństwa ekologicznego w Polsce na poziomie lokalnym a rola klastrów

Podnoszenie bezpieczeństwa energetycznego na poziomie lokalnym to istotny element kreowania bezpieczeństwa energetycznego państwa. Stabilność mniejszych obszarów znacząco poprawia funkcjonowanie systemu jako całości. Wytwarzanie i zapotrzebowanie na energię to proces ciągły, dlatego też rozwiązaniem jest tutaj spojrzenie wielopłaszczyznowe: lokalne, regionalne, ponadregionalne, krajowe i międzynarodowe. Wszystkie te elementy łączą się ze sobą i na siebie oddziałują. Klasy energetyczne stwarzają bezpośrednie korzyści dla regionu, nie tylko poprzez tworzenie nowego podmiotu i wzrost zatrudnienia, ale również poprzez budowę infrastruktury, a także wykorzystują lokalne zasoby i możliwości inwestycyjne, przyciągają innych inwestorów, kooperują z otoczeniem tworząc tzw. lokalny dialog¹¹.

Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021–2030 został przyjęty 18 grudnia 2019 r. Zakłada on udział 21–23% OZE w finalnym zużyciu energii brutto. W ramach krajowych celów dotyczących wykorzystania rodzimych źródeł energii, przyjęto w nim założenie, że do 2030 r. w Polsce na poziomie lokalnym powstanie 300 obszarów tzw. zrównoważonych energetycznie – klasy energii, spółdzielnie energetyczne itp.¹² Według dokumentu „[...] formuła klastra energetycznego ma być podstawową formą rozwijania energetyki rozproszonej z odnawialnych źródeł energii w sektorze instalacji średnich i częściowo dużych [...]”¹³. Rozwiązanie to jest zgodne z wytycznymi unijnymi, tj. tendencją zwiększania udziału energii odnawialnej w ogólnym bilansie energetycznym: REC (Renewable Energy Communities) i EC (Energy Communities). „Wsparcie rozwoju energetyki rozproszonej w klastrach

¹⁰ J. Popczyk, *Od działań kryzysowych 2020 do Elektroprosumeryzmu 2050. Transformacja energetyki w trybie przełomowym*, Stowarzyszenie Ekologiczne EKO-UNIA, 8.09.2020, http://eko.org.pl/index_news.php?dzial=2&kat=20&art=2428 [dostęp: 29.09.2021].

¹¹ J. Kaźmierski, *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 106–107.

¹² *Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021–2030, Założenia i cele oraz polityki i działania*, Ministerstwo Aktywów Państwowych, Warszawa 2019, s. 31–32, 46.

¹³ *Ibidem*, s. 14.

energii i spółdzielniach energetycznych szczególnie istotne jest w zakresie budowy źródeł wytwórczych, sieci a także systemów sterowania¹⁴.

Na początku lutego 2021 r. zatwierdzony został strategiczny dokument dla bezpieczeństwa energetycznego Polski – *Polityka Energetyczna Polski do 2040 r.* (PEP2040). Ma on stanowić filar polskiej transformacji energetycznej. Podstawą stabilności mają być inwestycje w OZE (w tym energetyka wiatrowa) oraz energetyka jądrowa (budowa własnej elektrowni atomowej). Strategia zero- i niskoemisyjnej gospodarki jest tutaj priorytetem. Oprócz projektów na skalę krajową, rząd proponuje również energetykę obywatelską i rozproszoną, czyli opartą na tzw. kapitale lokalnym. Znaczącą rolę mają odgrywać podmioty indywidualne – aktywni odbiorcy, prosumenci energii odnawialnej oraz społeczności energetyczne (np. klastry energii, spółdzielnie energetyczne). W dokumencie założono, że do 2030 r. 5-krotnie wzrośnie liczba prosumentów, a liczba obszarów zrównoważonych energetycznie na poziomie lokalnym osiągnie poziom 300¹⁵. W ramach celów PEP2040 wskazano: bezpieczeństwo energetyczne przy zapewnieniu konkurencyjności gospodarki, efektywność energetyczną oraz zmniejszenie oddziaływania sektora energii na środowisko przy optymalnym wykorzystaniu własnych zasobów energetycznych. W ramach dokumentu założono ograniczenie udziału węgla do nie więcej niż 56% w wytwarzaniu energii elektrycznej ogółem w 2030 r. Co ciekawe popyt na węgiel kamienny będzie pokrywany z zasobów własnych, a relacja import–eksport będzie miała wyłącznie charakter uzupełniający¹⁶. Wybrane rozwiązania dają dużą szansę na rozwój rynków klastrów w sektorze energetycznym, z uwagi na ich specyfikę działania oraz wpisanie się w kierunek unijnych wytycznych w ramach promowania rozwiązań ekologicznych. Na forum dyskusyjnym pojawia się jednak wiele uwag do wspomnianego dokumentu również w kwestii klastrów. Polska Izba Gospodarcza Energetyki Odnawialnej i Rozproszonej podkreślała, że „W projekcie *Polityki Energetycznej Polski do 2040 r.* wskazuje się w zasadzie tylko na kluczowe znaczenie rozwoju klastrów energii, bez jakiegokolwiek rozwinięcia tej kwestii, ani próby wskazania jakie działania prawne, systemowe i wspomagające zostaną podjęte, aby lokalne inicjatywy energetyczne mogły się rzeczywiście zacząć dynamicznie rozwijać”¹⁷.

Na początku stycznia 2020 r. na terenie Energetycznego Klastra Oławskiego EKO miała miejsce konferencja pt. „Klaster energetyczny na rzecz ochrony klimatu jako czynnik nowej polskiej strategii klimatyczno-energetycznej”. Spotkanie zostało zorganizowane z inicjatywy Dolnośląskiego Instytutu Studiów Energetycznych (DISE) oraz Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w partnerstwie z TAURON S.A. Podczas spotkania podkreślano rolę sektora 66 klastrów prężnie działających w Polsce. Wskazywano na ich możliwości wsparcia dla sektora

¹⁴ *Ibidem*, s. 98.

¹⁵ Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polityka energetyczna Polski do 2040 r. Streszczenie*, s. 16, <https://www.gov.pl/attachment/c5d4a303-2a45-4225-b84d-d6ad12f7c1c1https://www.gov.pl/web/klimat/polityka-energetyczna-polski> [dostęp: 29.09.2021].

¹⁶ *Ibidem*, s. 11–12.

¹⁷ Polska Izba Gospodarcza Energetyki Odnawialnej i Rozproszonej, *Komentarz Polskiej Izby Gospodarczej Energetyki Odnawialnej i Rozproszonej do projektu Polityki Energetycznej Polski do 2040*, <https://www.pigeor.pl/text/komentarz-polskiej-izby-gospodarczej-energetyki-odnawialnej-i-rozproszonej-do-projektu-polityki-energetycznej-polski-do-2040.html> [dostęp: 23.02.2021].

energetycznego, również w aspekcie ekologicznym. Mówiono o związku światowych trendów i dostosowywania polskiego rynku nie tylko do potrzeb krajowych, ale i doświadczeń oraz wydarzeń mających miejsce na całym świecie. Według Remigiusza Nowakowskiego z DISE bardzo ważna jest rola lokalnych samorządów. Istotą jest m.in. kwestia wydawanych pozwoleń, a także lokalizacji klastrów, czy też rola lokalnych operatorów, do których instalacje sieci energetycznych są przyłączane¹⁸.

Ireneusz Zyska, pełnomocnik rządu ds. odnawialnych źródeł energii, na konferencji w Dusznikach-Zdroju we wrześniu 2020 r. podkreślił, że intencją rządu jest pobudzenie rynku klastrów w Polsce, z naciskiem na samofinansowanie się w oparciu o nowoczesne narzędzia IT i modele biznesowe¹⁹.

Wiele podmiotów – uczestników rynku energii w Polsce podkreśla kluczową rolę klastrów w kreowaniu bezpieczeństwa na poziomie lokalnym. Na przykład Tauron Polska Energia S.A. wymienia następujące aspekty: tworzenie obszarów sieci elektroenergetycznej o charakterze samobilansującym się, zapewnienie niskich cen dostaw energii i usług, tworzenie regionów samowystarczalnych energetycznie (poprawa bezpieczeństwa, ograniczenie ryzyka), przyciąganie inwestorów, podnoszenie atrakcyjności sektora, dywersyfikacja dochodów, wsparcie tzw. polityki niskoemisyjności, pozytywny aspekt ekologiczny, tworzenie nowych miejsc pracy, wzrost innowacyjności, podnoszenie lokalnej świadomości społecznej²⁰. Należy podkreślić, że Tauron aktywnie uczestniczy w działalności poszczególnych klastrów, do których zalicza np. Karkonoski Klaster Energii, Energetyczny Klaster Oławski EKO, Dzierżoniowski Klaster Energii.

Innym przykładem może być PGE Energia Odnawialna, spółka wchodząca w skład Grupy Kapitałowej PGE, i jej działania w ramach klastrów energii z obszaru fotowoltaiki i magazynów energii (działania np. w ramach Południowo-Zachodniego Klastra Energii w województwie dolnośląskim oraz Solińskiego Klastra Energii na Podkarpaciu).

Wsparciem klastrów mają być również jednostki naukowe i ich projekty, jak np. projekt KlastER działający na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Ma on (w ramach energetyki rozproszonej) nie tylko opracowywać analizy, wytyczne czy też strategie działań, ale również przedstawiać rozwiązania technologiczne wspierające zarządzanie klastrami energii. Całość tych działań ma na celu ukazanie wpływu klastrów na bezpieczeństwo energetyczne i ekologiczne na poziomie lokalnym. W konsekwencji ma to przełożyć się na tzw. strategię rozwoju klastrów energii w Polsce²¹.

Reasumując, czy w Polsce widoczne jest sprzężenie na linii ekologia–podnoszenie bezpieczeństwa energetycznego na poziomie lokalnym? Śmiało można stwierdzić,

¹⁸ Dolnośląski Instytut Studiów Energetycznych, *Klasy motorem napędowym transformacji energetycznej na Dolnym Śląsku*, <https://dise.energy/klasy-motorem-napedowym-transformacji-energetycznej-na-dolnym-slasku> [dostęp: 23.02.2021].

¹⁹ *Jaka przyszłość czeka klasy energii? Konferencja dla Klastrów Energii?, 3–4 września 2020 roku, Duszniki-Zdrój*, IEN Energy, 11.09.2020, <https://ienenergy.pl/blog/przyszlosc-klasterow-energii/> [dostęp: 23.02.2021].

²⁰ Więcej informacji na oficjalnej stronie Tauron, Obszary działalności, <https://www.tauron.pl/tauron/o-tauronie/obszary-dzialalnosci> [dostęp: 29.09.2021].

²¹ Więcej informacji na oficjalnej stronie projektu KlastER AGH: Rozwój energetyki rozproszonej w klastrach energii (KlastER), <https://www.er.agh.edu.pl/projekt-klaster> [dostęp: 23.02.2021].

że tak. Proces ten jest widoczny z jednej strony w podstawowych dokumentach rządowych, a z drugiej po stronie samych podmiotów tworzących klastry (idea samowystarczalności energetycznej, ochrony środowiska naturalnego m.in. poprzez wykorzystanie własnych lokalnych zasobów, zapewnienie popytu lokalnym nakładem energii produkowanej ze źródeł odnawialnych). Warto podkreślić, że proces ten jest w początkowej fazie, wymaga dynamicznego podejścia nie tylko ze stronnych samych zainteresowanych (tj. podmiotów), ale i pozostałych interesariuszy rynku, w tym stworzenia zrozumiałych i jednoznacznych ram prawnych przy długotrwałym wsparciu partii rządzących. Bez takich inicjatyw nie jest możliwy sukces tego sektora, z uwagi na możliwości finansowe małych podmiotów.

Przyszłość klastrów w Polsce

Analizując przyszłość klastrów w sektorze energetycznym w Polsce, należy wziąć pod uwagę całość powiązań między interesariuszami, tj.: wytwórcami energii, koordynatorami klastra energii, odbiorcami końcowymi, jednostkami samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami transportu publicznego. Kwestią zasadniczą jest określenie aktualnych warunków kreowania polityki bezpieczeństwa energetycznego (uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne, np. relacje z UE) i ich wpływu na tworzenie klastrów²².

Marzena Czarnecka podkreśla²³, że definicja klastra energetycznego w ramach przyjętej ustawy o odnawialnych źródłach energii²⁴ jest zgodna w wytycznymi unijnymi, m.in. z tzw. pakietem zimowym z 2016 r.²⁵ Jest także wielokrotnie powtarzana, np. w koncepcji Europejskiego Zielonego Ładu (o czym już wspomniano).

Wielu badaczy, analityków, reporterów zadaje sobie pytanie: czy klastry są wyłącznie krótkookresowym trendem, odpowiedzią na unijną strategię, czy na stałe wpiszą się w kreowanie bezpieczeństwa energetycznego Polski? Wiele koncepcji w ramach formułowania polskiej strategii energetycznej ciągle pozostaje w niezrealizowanej fazie, np. tzw. eldorado wydobywania gazu łupkowego, budowa elektrowni jądrowej, kwestie trudności z farmami wiatrowymi na lądzie i nowe projekty budowy farm wiatrowych na Bałtyku. Przykłady zaczerpnięte z innych krajów pozwalają podkreślić sukces podobnych inwestycji, np. w Szwajcarii to małe i średnie przedsiębiorstwa w ok. 99 procentach stanowią filar gospodarki, podobnie jest w Niemczech czy Austrii²⁶. Według badaczy, np. dr Agaty Stasik, pojawia się też pewien dyskurs

²² B. Fraś, O. Ivashchuk, *Rola klastrów w zrównoważonym rozwoju energetyki w Polsce*, „Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal” 2020, t. 20, z. 2, s. 28.

²³ M. Czarnecka, *Rozwój klastrów energii w Polsce – uwagi ogólne*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2018, t. 109, s. 12, DOI: 10.26485/SPE/2018/109/1.

²⁴ Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii..., *op. cit.*, art. 2.

²⁵ Więcej informacji na temat „pakietu zimowego”: European Commission, Commission proposes new rules for consumer centred clean energy transition, 25.11.2016, <https://ec.europa.eu/energy/en/news/commission-proposes-new-rules-consumer-centred-clean-energy-transition> [dostęp: 23.02.2021].

²⁶ A. Kucharska, *Klastry energii – moda czy realne rozwiązanie dla Polski*, BiznesAlert.pl, 3.09.2020, <https://biznesalert.pl/klastry-energii-polska-prosument-energetyka-oze> [dostęp: 23.02.2021].

pomiędzy oczekiwaniami społecznymi a tym, jakie rozwiązania planują poszczególne partie rządzące. Wiadomo, że transformacja energetyczna jest konieczna, ale rodzi się pytanie, czy jest ona możliwa do wykonania, a jeżeli tak to w jakim stopniu²⁷.

Dodatkowym problemem czy też barierą dla dynamicznego rozwoju klastrów jest kwestia dostępu do informacji. Istotą jest jasny i prosty przekaz, czyli pokazanie społeczności, potencjalnym inwestorom lub odbiorcom korzyści płynących z relacji: klaster – ekologia – bezpieczeństwo energetyczne – unijne regulacje²⁸.

W ramach Zgorzeleckiego Klastra Energii działa obecnie kompleks elektrowni fotowoltaicznych. Jest on finansowany z unijnego Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko przewidzianego dla klastrów energii. Ułatwia to prowadzenie inwestycji, ale nie gwarantuje pełnej efektywności. Według Alberta Gryszczuka, prezesa Zgorzeleckiego Klastra Rozwoju Odnawialnych Źródeł Energii i Efektywności Energetycznej ZKlaster, problemem jest przede wszystkim brak w Polsce regulacji prawnych odnośnie kwestii odbioru wyprodukowanej energii i odpłatności za nią. Istotą jest wypracowanie stabilnego mechanizmu dla funkcjonowania klastrów, co zagwarantuje bezpieczeństwo energetyczne w perspektywie lokalnej²⁹. Z jednej strony w Polsce precyzyjność może być zaburzona z uwagi na wielość instytucji zajmujących się kwestiami energetyki i klastrów, np. Ministerstwo Energii, a potem Ministerstwo Klimatu, Ministerstwo Aktywów Państwowych, Ministerstwo Skarbu Państwa, Ministerstwo Finansów oraz Urząd Regulacji Energetyki. Z drugiej strony mamy pewną centralizację decyzyjności, ponieważ działania toczą się wokół takich głównych spółek jak: Polska Grupa Energetyczna (PGE), Tauron Polska Energia (Grupa Energetyka Południe), Enea (Grupa Energetyczna Centrum) oraz Energa (Grupa Energetyczna Północ)³⁰.

Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii opracowało w czerwcu 2020 r. dokument *Kierunki polityki klastrowej po 2020 roku*³¹, który stanowi swoiste podsumowanie prac Grupy Roboczej ds. polityki klastrowej, która funkcjonuje przy MRPiT, powołanej w 2019 r.³² W raporcie wskazywany jest podział na tzw. klasy: załączkowe (będące w fazie rozwoju), wzrostowe (charakteryzujące się pewnym potencjałem) i Krajowe Klasy Kluczowe (spełniające priorytetową rolę w kreowaniu bezpieczeństwa energetycznego państwa)³³. Idea wsparcia wskazuje motywowanie już istniejących podmiotów do wzmożonej aktywności na rynku (cyfryzacja, edukacja, pomoc

²⁷ A. Stasik, *Transformacja energetyczna – konieczna, ale czy możliwa?*, Instytut Studiów Zaawansowanych, Warszawa 2019, s. 1–2.

²⁸ P. Płonka, *Diagnoza sytuacji polskich JST w obszarze efektywności energetycznej i wykorzystania OZE*, Stowarzyszenie Gmin Polska Sieć „Energie Cités”, Kraków, lipiec 2016.

²⁹ *Tak rozwija się najlepszy klaster energii w Polsce. Wywiad z Albertem Gryszczukiem*, Gramwielone.pl, 3.07.2020, <https://www.gramwielone.pl/tak-rozwija-sie-najlepszy-klaster-energii-w-polsce> [dostęp: 23.02.2021].

³⁰ K. Szulecki, D. Szwed, *Spoleczne aspekty OZE: które do energetycznej demokracji?*, [w:] *Odnawialne źródła energii w Polsce. Wybrane problemy bezpieczeństwa, polityki i administracji*, red. K. Książkowski, K. Pronińska, A. Sulowska, Elipsa, Warszawa 2013, s. 201–207.

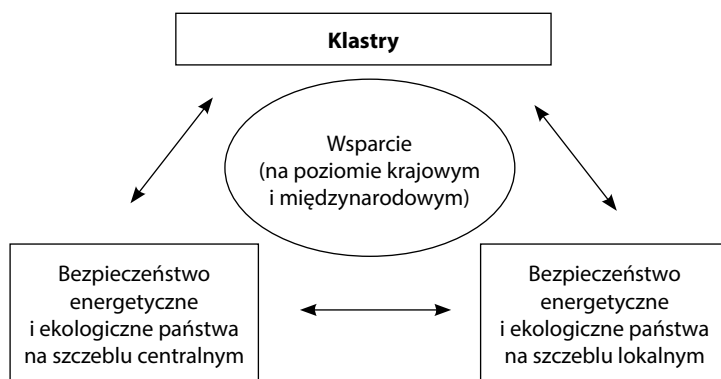
³¹ J. Choińska-Jackiewicz, B. Lubos, M. Łata, M. Mackiewicz, A. Wancio, *Kierunki rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju, Departament Innowacji, Warszawa 2020.

³² Więcej informacji na oficjalnej stronie Ministerstwa Rozwoju Pracy i Technologii, Krajowe Klasy Kluczowe, 28.05.2021, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/krajowe-klasy-kluczowe> [dostęp: 23.06.2021].

³³ J. Choińska-Jackiewicz, B. Lubos, M. Łata, M. Mackiewicz, A. Wancio, *op. cit.*, s. 41.

gospodarcza, transformacja energetyczna, gospodarka niskoemisyjna, inteligentne sieci, budowanie platform itp.). Działania mają być sprecyzowane w dwóch obszarach – podejściu podmiotowym i funkcjonalnym. Samorządy muszą współpracować i rozdzielać zadania w celu np. realizacji zadań publicznych. Ocena efektów powinna następować nie tylko w perspektywie krótko-, ale i długookresowej. Całości działań ma przejawiać aspekt społeczny, ukazywać korzyści dla tego typu rozwiązań na linii region–centrum³⁴. Jak można zauważyć, dokument jest pewnym drogowskazem, pewną ideą. Należy jednak podkreślić, że bez konkretnego wsparcia ze strony partii rządzącej, a co za tym idzie odpowiednio przygotowanych regulacji prawnych oraz wsparcia finansowego (nie tylko krajowego, ale i międzynarodowego), klastry energetyczne nie staną się pełnowartościowym filarem kreowania bezpieczeństwa energetycznego Polski (rysunek 1).

Rysunek 1. Relacja sprzężenia zwrotnego klastry–bezpieczeństwo (w tym energetyczne i ekologiczne) na szczeblu centralnym i lokalnym



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania na temat wpływu klastrów na bezpieczeństwo ekologiczne na poziomie lokalnym, trzeba stwierdzić, że taka sytuacja ma miejsce. Jest to wprawdzie pewien proces, który wymaga intensyfikacji, ale może stać się on ważnym elementem kreowania strategii bezpieczeństwa energetycznego państwa. Niskoemisyjna polityka unijna wymusza mobilizację działań na każdej płaszczyźnie, przez co daje szereg możliwości dla prowadzenia działalności przez małe podmioty, również w Polsce. Pojawia się oczywiście szereg trudności i wyzwań (jak np. niestabilne otoczenie prawne, brak wsparcia finansowego, brak świadomości społecznej itp.), jednak są one możliwe do przezwyciężenia.

Polska w perspektywie długookresowej w ramach strategii energetycznej stawia na OZE i energetykę jądrową. Pomimo że rozwiązania te wpisują się w kwestie

³⁴ *Ibidem*, s. 42–47.

klimatyczne, tak dogłębnie dyskutowane na forum unijnym (gospodarka nisko- i zeroemisyjna), to jednak nasuwa się pytanie o efektywność ich realizacji. Polski miks energetyczny nadal w znaczącym stopniu opiera się na węglu kamiennym i brunatnym. Do 2030 r. udział węgla ma osiągnąć poziom nie więcej niż 56%; wariantem pomocowym ma być gaz – ponad 30%. Czy tak się stanie, czy zobaczymy redukcję zatrudnienia i ograniczenie nieefektywnego wydobycia w kopalniach? Czy obierzmy kierunek na rzecz promowania rozwiązań czystych ekologicznie? Te pytania zadają sobie nie tylko badacze, ale i analitycy rynku. Należy podkreślić, że 66 działających w Polsce klastrów to pewien potencjał i nie można pozwolić, aby został on zaprzepaszczony, m.in. z uwagi na ich ekologiczny charakter. Dodatkowym elementem jest działanie podjęte w oparciu o analizy innych rynków, jak np. rynek niemiecki, austriacki, i czerpanie wiedzy oraz doświadczenia z rozwiązań stosowanych przez inne podmioty. Fakt ten wpływa na efektywne zarządzanie podmiotem i umiejętność radzenia sobie z wymaganiami stawianymi przez konkurencję.

Bibliografia

- Choińska-Jackiewicz J., Lubos B., Łata M., Mackiewicz M., Wancio A., *Kierunki rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju, Departament Innowacji, Warszawa 2020.
- Czarnecka M., *Rozwój klastrów energii w Polsce – uwagi ogólne*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2018, t. 109, DOI: 10.26485/SPE/2018/109/1.
- Decyzja Rady (UE) 2016/1841 z dnia 5 października 2016 r. w sprawie zawarcia, w imieniu Unii Europejskiej, porozumienia paryskiego przyjętego na mocy Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, (Dz. Urz. UE L 282 z 19.10.2016).
- Dolnośląski Instytut Studiów Energetycznych, *Klustry motorem napędowym transformacji energetycznej na Dolnym Śląsku*, <https://dise.energy/klustry-motorem-napedowym-transformacji-energetycznej-na-dolnym-slasku> [dostęp: 23.02.2021].
- European Commission, Commission proposes new rules for consumer centred clean energy transition, 25.11.2016, <https://ec.europa.eu/energy/en/news/commission-proposes-new-rules-consumer-centred-clean-energy-transition> [dostęp: 23.02.2021].
- European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “The European Green Deal”, COM(2019) 640 final, Brussels, 11.12.2019.
- Fraś B., Ivashchuk O., *Rola klastrów w zrównoważonym rozwoju energetyki w Polsce*, „Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal” 2017, t. 20, z. 2.
- Jaka przyszłość czeka klustry energii?*, Konferencja dla Klastrów Energii, 3–4 września 2020 roku, Duszniki-Zdrój, IEN Energy, 11.09.2020, <https://ienenergy.pl/blog/przyszlosc-klustrow-energii> [dostęp: 23.02.2021].
- JP, *Nowy Zielony Ład wstrząśnie całą gospodarką*, „Dziennika Gazeta Prawna”, 5.02.2021, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/energetyka/artykuly/8088064,nowy-zielony-lad-wstrzasnie-cala-gospodarka.html> [dostęp: 22.02.2021].
- Każmierski J., *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

- Komisja Europejska, *Finansowanie zielonej transformacji: plan inwestycyjny na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu i mechanizm sprawiedliwej transformacji*, komunikat prasowy, 14.01.2020, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/ip_20_17 [dostęp: 22.02.2021].
- Komisja Europejska, Przegląd programów finansowania, https://ec.europa.eu/info/overview-funding-programmes_pl [dostęp: 29.09.2021].
- Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021–2030. Założenia i cele oraz polityki i działania, Ministerstwo Aktywów Państwowych, Warszawa 2019.
- Kucharska A., *Klastry energii – moda czy realne rozwiązanie dla Polski?*, BiznesAlert.pl, 3.09.2020, <https://biznesalert.pl/klastry-energii-polska-prosument-energetyka-oze> [dostęp: 23.02.2021].
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polityka energetyczna Polski do 2040 r. Streszczenie*, <https://www.gov.pl/attachment/c5d4a303-2a45-4225-b84d-d6ad12f7c1c1>; <https://www.gov.pl/web/klimat/polityka-energetyczna-polski> [dostęp: 29.09.2021].
- Ministerstwo Rozwoju Pracy i Technologii, Krajowe Klastry Kluczowe, 28.05.2021, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/krajowe-klastry-kluczowe> [dostęp: 23.06.2021].
- Parlament Europejski, *Koronawirus: plan UE na ożywienie gospodarki*, 18.05.2020 (aktualizacja 17.12.2020), <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/economy/20200513STO79012/koronawirus-plan-ue-na-ozywienie-gospodarki> [dostęp: 21.02.2021].
- Parlamentarny Zespół Energii i Klimatu, *Europejski Zielony Ład – polskie wyzwania*, nagranie z posiedzenia Parlamentarnego Zespołu Energii i Klimatu w dn. 8.01.2020 r., https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/transmisja.xsp?documentId=F5A2ECD88DB52943C12584E4002D3BAE&symbol=TRANSMISJA_ARCH&info=T [dostęp: 29.09.2021].
- Płonka P., *Diagnoza sytuacji polskich JST w obszarze efektywności energetycznej i wykorzystania OZE*, Stowarzyszenie Gmin Polska Sieć „Energie Cités”, Kraków, lipiec 2016.
- Polska Izba Gospodarcza Energetyki Odnawialnej i Rozproszonej, *Komentarz Polskiej Izby Gospodarczej Energetyki Odnawialnej i Rozproszonej do projektu Polityki Energetycznej Polski do 2040*, <https://www.pigeor.pl/text/komentarz-polskiej-izby-gospodarczej-energetyki-odnawialnej-i-rozproszonej-do-projektu-polityki-energetycznej-polski-do-2040.html> [dostęp: 23.02.2021].
- Popczyk J., *Od działań kryzysowych 2020 do Elektroprosumeryzmu 2050. Transformacja energetyki w trybie przełomowym*, Stowarzyszenie Ekologiczne EKO-UNIA, 8.09.2020, http://eko.org.pl/index_news.php?dzial=2&kat=20&art=2428 [dostęp: 29.09.2021].
- Projekt KlastER: Rozwój energetyki rozproszonej w klastrach energii (KlastER), <https://www.er.agh.edu.pl/projekt-klastery> [dostęp: 23.02.2021].
- Sprawiedliwa Transformacja, Platforma na rzecz Regionów Górniczych w Procesie Transformacji, <http://sprawiedliwa-transformacja.pl/platforma-weglowa> [dostęp: 23.02.2021].
- Stasik A., *Transformacja energetyczna – konieczna, ale czy możliwa?*, Instytut Studiów Zaawansowanych, Warszawa 2019.
- Szulecki K., Szwed D., *Społeczne aspekty OZE: które do energetycznej demokracji?*, [w:] *Odnawialne źródła energii w Polsce. Wybrane problemy bezpieczeństwa, polityki i administracji*, red. K. Księżopolski, K. Pronińska, A. Sulowska, Elipsa, Warszawa 2013.
- Tak rozwija się najlepszy klastr energii w Polsce. Wywiad z Albertem Gryszczukiem*, Gramzielone.plm, 3.07.2020, <https://www.gramzielone.pl/tak-rozwija-sie-najlepszy-klastr-energii-w-polsce> [dostęp: 23.02.2021].

Tauron, Obszary działalności, <https://www.tauron.pl/tauron/o-tauronie/obszary-dzialalnosci> [dostęp: 29.09.2021].

Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii (Dz.U. z 2020 r., poz. 261).

Klasy jako przykład kreowania bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym w Polsce

Streszczenie

W II dekadzie XXI w. zaczęto podkreślać, że poziom lokalnego bezpieczeństwa zaczyna odgrywać znaczącą rolę w kreowaniu bezpieczeństwa energetycznego państwa. Fakt ten widoczny jest nie tylko w decyzjach na poziomie krajowym (decyzje polityczne partii będących u władzy), ale i międzynarodowym (decyzje na szczeblu UE). Celem pracy jest ustalenie, w jakim stopniu rozwój klastrów może wpłynąć na poprawę bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym. Artykuł podzielono na trzy części. Pierwsza omawia strategię Unii Europejskiej na rzecz bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym; druga – kształtowanie w Polsce bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie lokalnym, wskazując przy tym istotę i miejsce klastrów. Trzecia część przedstawia możliwe sytuacje dla rozwoju klastrów energetycznych w Polsce w najbliższej przyszłości. Na potrzeby analizy sformułowano zatem hipotezę: zakłada się, że klasy podnoszą w znaczącym stopniu bezpieczeństwo ekologiczne państwa na poziomie lokalnym. Reasumując, artykuł ma charakter mieszany – z jednej strony uwzględnia aspekt zarządzania, z drugiej kwestie decyzji politycznych.

Słowa kluczowe: klasy, zarządzanie, bezpieczeństwo ekologiczne, Polska, ekologia, strategia

Clusters as an Example of Creating Environmental Safety at the Local Level in Poland

Abstract

In the second decade of the 21st century, it began to be emphasised that the level of local security began to play a significant role in creating energy security of the state. This fact manifests itself not only in decisions taken at the national level (political decisions of the parties in power), but also at the international (decisions of the EU). The aim of the study is to determine to what extent the development of clusters can influence the improvement of ecological safety at the local level. The article is divided into three parts. The first one discusses the European Union's strategy for environmental safety at the local level. The second part discusses the shaping of ecological safety in Poland at the local level, indicating the essence and position of clusters. The third part presents possible situations for the development of energy clusters in Poland in the near future. Therefore, for the purposes of this analysis, a hypothesis was formulated: it is assumed that clusters significantly increase the ecological safety of the state at the local level. To sum up, the article covers the issue of management on the one hand and, on the other, the questions of political decisions.

Key words: clusters, management, ecological safety, Poland, ecology, strategy

Cluster als Beispiel für die Schaffung ökologischer Sicherheit auf lokaler Ebene in Polen

Zusammenfassung

Im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts wurde betont, dass das Niveau der lokalen Sicherheit eine bedeutende Rolle bei der Schaffung der Energiesicherheit des Staates zu spielen begann. Diese Tatsache zeigt sich nicht nur in Entscheidungen auf nationaler Ebene (politische Entscheidungen der Regierungsparteien), sondern auch auf internationaler Ebene (Entscheidungen auf EU-Ebene). Ziel der Studie ist es herauszufinden, inwieweit die Entwicklung von Clustern die Verbesserung der ökologischen Sicherheit auf lokaler Ebene beeinflussen kann. Der Artikel ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil wird die Strategie der Europäischen Union für die Umweltsicherheit auf lokaler Ebene erörtert; im zweiten Teil wird die Gestaltung der Umweltsicherheit auf lokaler Ebene in Polen erörtert, wobei das Wesen und der Platz von Clustern aufgezeigt werden. Im dritten Teil werden mögliche Situationen für die Entwicklung von Energieclustern in Polen in der nahen Zukunft dargestellt. Für die Analyse wurde daher eine Hypothese formuliert: Es wird angenommen, dass Cluster die ökologische Sicherheit des Staates auf lokaler Ebene signifikant erhöhen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Artikel einen gemischten Charakter hat – einerseits berücksichtigt er den Managementaspekt andererseits die Fragen der politischen Entscheidungen.

Schlüsselwörter: Cluster, Management, ökologische Sicherheit, Polen, Ökologie, Strategie

Кластеры как пример создания экологической безопасности на местном уровне в Польше

Резюме

Во втором десятилетии XXI века особое внимание обращается на уровень местной безопасности, которая играет значительную роль в создании энергетической безопасности государства. Этот факт проявляется не только в решениях на национальном уровне (политические решения партий власти), но и на международном (решения на уровне ЕС). Целью работы является определить, в какой степени развитие кластеров может повлиять на улучшение экологической безопасности на местном уровне. Статья была разделена на три части. В первой обсуждается стратегия Европейского Союза по обеспечению экологической безопасности на местном уровне; во второй – формирование экологической безопасности на местном уровне в Польше, с указанием сущности и места кластеров. В третьей части рассмотрены возможные ситуации для развития энергетических кластеров в Польше в ближайшем будущем. Для целей анализа была сформулирована следующая гипотеза: предполагается, что кластеры значительно повышают экологическую безопасность государства на местном уровне. Работа носит смешанный характер – с одной стороны, в ней учитывается управленческий аспект, с другой – рассматривает вопросы принятия политических решений.

Ключевые слова: кластеры, управление, экологическая безопасность, Польша, экология, стратегия



Paweł Kałuża

kpt. mgr, Akademia Wojsk Lądowych im. generała Tadeusza Kościuszki
<https://orcid.org/0000-0001-8488-7531>

Milena Sadowińska-Kałuża

mgr inż.
<https://orcid.org/0000-0002-0163-8474>

Narzędzia jakości w zarządzaniu kryzysowym

Wprowadzenie

Współczesne definicje słownikowe określają bezpieczeństwo jako stan pewności, spokoju, braku zagrożenia poczucia zabezpieczenia i wskazują, że oznacza ono brak zagrożenia oraz ochronę przed niebezpieczeństwami. We współczesnym świecie musimy się zmierzyć z różnorodnymi zagrożeniami. Dotyczą one bezpieczeństwa państwa, ciągłości funkcjonowania organizacji, bezpieczeństwa informacji czy systemów informatycznych. Złożoność i rozległość problematyki bezpieczeństwa wymaga wieloaspektowego przygotowania specjalistów potrafiących zajmować się tymi problemami oraz zarządzać nimi. Dlatego współczesne zarządzanie to teoretyczna wiedza menadżera w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych oraz rozwiązań internetowych i praktyczne umiejętności w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania ryzykiem, zarządzania kryzysowego, a także znajomość problematyki bezpieczeństwa państwa.

Wiedza dotycząca problematyki zapewnia ciągłości działania w biznesie. Zarządzanie jednostkami publicznymi obejmuje realizację wcześniej nakreślonych celów z zachowaniem nadrzędnego interesu, jakim jest interes społeczny. Za jeden z głównych celów takiej organizacji można uznać branie udziału w kierowaniu bezpieczeństwem narodowym i jego zapewnieniu. Wielką rolę pełni w tym zarządzanie

kryzysowe¹. W ustawie o zarządzaniu kryzysowym można przeczytać, że jest to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”². Za istotę zarządzania kryzysowego uznaje się definiowanie celów działania, planowanie, gromadzenie i organizację zasobów, dowodzenie i kontrolę, co jest równoznaczne z podstawowymi funkcjami zarządzania³. Jego sensem jest podjęcie takich działań, które nie dopuszczą do powstania sytuacji kryzysowej oraz takich, które pozwolą na powrót do stanu sprzed tej sytuacji⁴.

Zdarza się, że pojęcie „zarządzanie kryzysowe” jest używane zamiennie z określeniem „zarządzanie w sytuacji kryzysowej”. Nie jest to poprawne podejście, ponieważ zarządzanie w sytuacji kryzysowej polega na rozwiązaniu problemów danej sytuacji za pomocą wszystkich zasobów, jakie dana organizacja posiada. Natomiast zarządzanie kryzysowe obejmuje szerszy obszar niż tylko działania nakierowane na wyjście z trudnej sytuacji. Mówimy tutaj również o działaniach zapobiegawczych, przygotowawczych, planowaniu i przeprowadzaniu działań, które mają na celu nie dopuścić do powstania ewentualnej sytuacji kryzysowej lub ograniczyć jej powstanie wraz z łagodzeniem jej skutków⁵.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania Autorzy określili, że celem artykułu jest analiza wybranych narzędzi jakościowych oraz wskazanie, które z nich mogą być stosowane w zarządzaniu kryzysowym, szczególnie w sytuacjach ryzykownych. Problem badawczy został wyrażony pytaniem: Jak na jakość zarządzania kryzysowego wpływa wykorzystanie wybranych narzędzi? Tym samym przyjęto hipotezę: wykorzystanie właściwych narzędzi zarządzania wpływa na jego jakość.

Ocena ryzyka oraz miejsce narzędzi jakościowych w procesie zarządzania ryzykiem

Prawidłowa identyfikacja zagrożeń oraz analiza ryzyka obliwiają do wykorzystania kreatywności, błyskotliwości oraz szerszego spojrzenia na wydarzenia. Mamy obecnie do czynienia z dynamicznym rozwojem infrastruktury państwa, technologii i technologii informacyjnej, a sytuacja polityczna na świecie oraz ciągłe pojawianie się nowych zjawisk w zachowaniu społeczeństwa i obiektów infrastruktury,

¹ *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, red. A. Kosie-radzka, J. Zawila-Niedźwiedzki, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2016, s. 85.

² Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007, nr 89, poz. 590 z późn. zm.), art. 2.

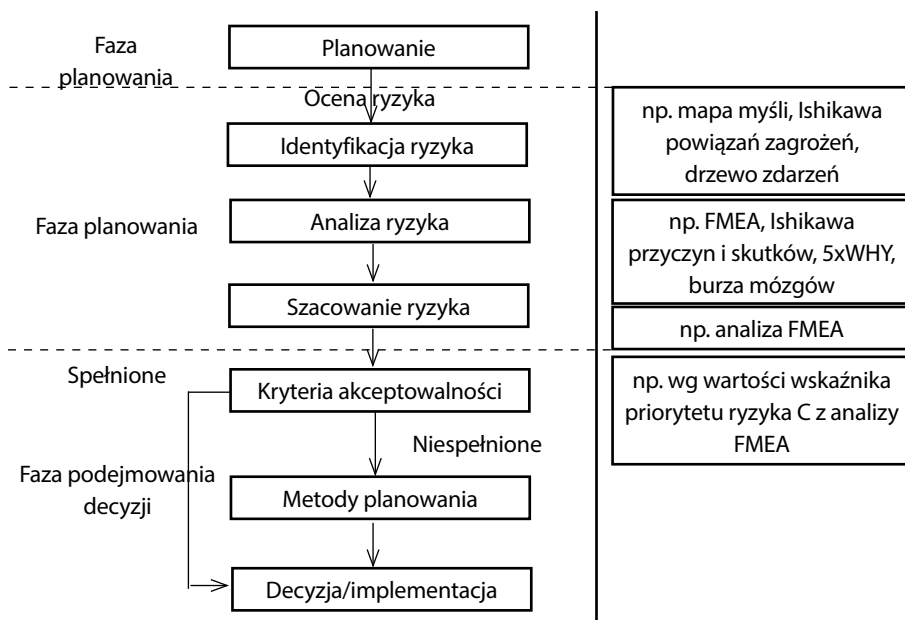
³ K. Sienkiewicz-Małyjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa [cop. 2010], s. 13.

⁴ *Ibidem*, s. 15.

⁵ G. Pietrek, *System zarządzania kryzysowego: diagnoza i kierunki doskonalenia*, Difin, Warszawa 2018, s. 66.

np. obiektów budowlanych, urzędzeń, instalacji, jest przyczyną tego, że analiza ryzyka oparta na danych historycznych oraz doświadczeniach jest niewystarczająca tudzież niepełna. Często zdarza się, że nie ma możliwości skorzystania z metod eksperckich z uwagi na długi czas potrzebny na otrzymanie rozwiązania oraz utrudniony dostęp do ekspertów. Z tego powodu zespoły szacowania/oceny ryzyka działające w jednostkach administracyjnych powinny być szkolone z zakresu twórczego myślenia, kreatywności, umiejętności analitycznych oraz pracy zespołowej. Zarządzanie jakością wykorzystuje metody oraz narzędzia przeznaczone do analizy przyczynowo-skutkowej, posługujące się twórczym myśleniem, które pozwalają w przejrzysty sposób usystematyzować oraz przedstawić logiczne związki między przyczynami a danym skutkiem.

Rysunek 1. Umiejscowienie przykładowych narzędzi jakościowych w procesie zarządzania ryzykiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, red. A. Kosieradzka, J. Zawila-Niedźwiedzki, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2016, s. 184.

Rysunek 1 przedstawia proces zarządzania ryzykiem z rozbiciem na fazy, który jest elementem zarządzania kryzysowego. Mowa tutaj o fazach: planowania, analizy oraz podejmowania decyzji. Wykorzystanie narzędzi jakościowych znajduje swoje zastosowanie w największym stopniu w fazie analizy, na którą składają się identyfikacja ryzyka (zagrożeń), jego analiza oraz szacowanie. Wyniki zastosowania narzędzia FMEA mogą zostać wykorzystane również w początkowej fazie podejmowania decyzji, gdzie sprawdza się akceptowalność podjęcia ryzyka.

Proces oceny ryzyka obejmuje te same elementy co faza analizy, tj. identyfikację, analizę oraz szacowanie ryzyka, które można scharakteryzować następująco:

- Identyfikacja zagrożeń polega na określeniu zdarzeń oraz zjawisk, które mogą być zakwalifikowane jako ryzyko. W wyniku pierwszego procesu oceny ryzyka otrzymujemy wykaz zagrożeń oraz powiązania między nimi.
- Analiza ryzyka składa się z analizy przyczynowo-skutkowej zagrożeń oraz tego, w jaki sposób dane zdarzenie może stać się zagrożeniem.
- Szacowanie ryzyka obejmuje obliczenie wartości ryzyka oraz wyznaczenie jego poziomu. W wyniku tego procesu otrzymujemy skwantyfikowane ryzyko⁶.

Ocena ryzyka, ze szczególnym uwzględnieniem fazy identyfikacji przyczyn zagrożeń, stanowi proces wymagający od użytkowników twórczego myślenia. Nauka o zarządzaniu dysponuje metodami oraz narzędziami, które pobudzają kreatywność, pozwalają na wykrywanie nowych faktów oraz ustalanie związków między nimi. Dzięki temu możliwe jest odkrywanie nowych dróg rozumowania, nowych prawd, a szczególnie stawianie hipotez. Takie metody nazywane są metodami heurystycznymi. Szczególną rolę w stosowaniu tych metod i narzędzi odgrywa praca grupowa. Należy zwrócić uwagę, że każdy członek zespołu reprezentuje odmienny punkt widzenia, posiada inne spojrzenie na rzeczywistość oraz analizuje problem pod innym kątem. Im większa staje się efektywność procesu znajdowania rozwiązań danego problemu, tym większe okazuje się zaangażowanie całego zespołu. Podczas oceny ryzyka oraz przeprowadzanej analizy bardzo ważne jest odpowiednie prowadzenie dokumentacji. Jest to istotne, ponieważ efekty pracy zespołu w postaci wiedzy dotyczącej zidentyfikowanych zagrożeń oraz powiązań między nimi a przyczynami, skutkami oraz poziomem akceptowalności stanowią podstawę do stworzenia planów zarządzania kryzysowego oraz postępowania z ryzykiem⁷.

Rysunek 1 pokazuje również, jakie przykładowe narzędzia jakościowe mogą być użyte na poszczególnych etapach omawianego procesu. W pierwszym etapie, jakim jest identyfikacja zagrożenia, słuszne jest zastosowanie mapy myśli, wykresu Ishikawy powiązań zagrożeń oraz drzewa zdarzeń. W celu pełnej analizy ryzyka można zastosować analizę FMEA, wykres przyczynowo-skutkowy Ishikawy, metodę 5xWhy lub burzę mózgów. Aby poprawnie szacować ryzyko należy wykorzystać dane z analizy FMEA. Na tym etapie elementem, który będzie nam potrzebny z wcześniej wspomnianej metody jest wskaźnik priorytetu ryzyka C, który stanowi skwantyfikowane ryzyko. Od jego poziomu zależy, czy ryzyko będzie akceptowalne oraz czy w kolejnych krokach będą musiały być podjęte działania.

Można stwierdzić, że wspomniane narzędzia mogą znaleźć swoje zastosowanie w zarządzaniu ryzykiem oraz zarządzaniu kryzysowym, a tym samym ich użycie jest zasadne.

Tabela 1 krótko charakteryzuje każde z wymienionych narzędzi jakościowych z uwagi na sposób zastosowania (indywidualne czy grupowe), poziom trudności wykorzystania, czasochłonność oraz umiejętności. Najbardziej wymagające pod kątem posiadanej wiedzy i czasu, jaki muszą poświęcić użytkownicy, okazały się analiza FMEA oraz wykres Ishikawy. Te dwa narzędzia są najtrudniejsze i najbardziej

⁶ *Zaawansowana metodyka oceny...*, *op. cit.*, s. 185.

⁷ *Ibidem*, s. 180–181.

pracochłonne, jednak prawidłowe ich wykorzystanie przynosi wiele korzyści, ponieważ można je zastosować w kilku etapach oceny ryzyka, a nawet w dalszym kroku, jakim jest ustalenie akceptowalności poziomu ryzyka, która jest możliwa w zależności od parametru C z analizy FMEA. Natomiast najszybszymi, najłatwiejszymi i najmniej wymagającymi od użytkowników są burza mózgów oraz 5xWhy. Narzędzia te różnią się między sobą tym, że burzy mózgów nie można przeprowadzić indywidualnie w przeciwieństwie do analizy 5xWhy.

Tabela 1. Charakterystyka oraz obszar zastosowania wybranych narzędzi jakościowych

	Zastosowanie w działaniu		Poziom trudności stosowania	Czasochłonność	Wymagane umiejętności
	indywidualnym	zespołowym			
Burza mózgów	nie	tak	łatwy	niewielka	nieznaczące
5xWhy	tak	tak	łatwy	niewielka	nieznaczące
Wykres Ishikawy	tak	tak	zaawansowany	znacząca	niezbędne
Mapa myśli	tak	tak	średnio-zaawansowany	średnia	niezbędne
Analiza FMEA	niewskazane	pożądane	zaawansowany	znacząca	niezbędne
Drzewo zdarzeń	tak	tak	średnio-zaawansowany	średnia	niezbędne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ibidem*, s. 185.

W niniejszym artykule szerzej omówione zostaną diagram Ishikawy i analiza FMEA, ponieważ przynoszą one najwięcej korzyści z zastosowania, oraz analiza 5xWhy z uwagi na niskie wymagania od użytkowników.

Diagram Ishikawy

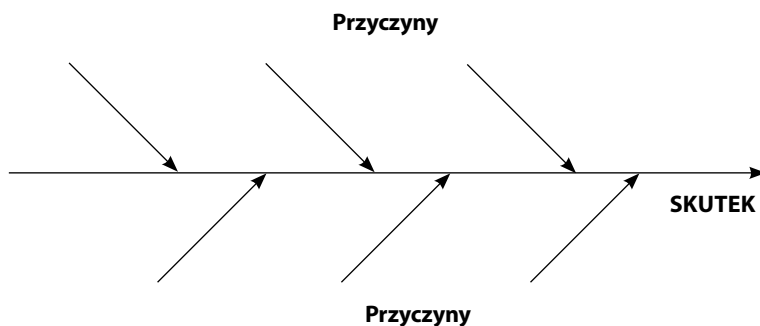
Diagram przyczynowo-skutkowy, zwany diagramem Ishikawy, pierwszy raz został wykorzystany w firmie Sumitomo Electric⁸. Następnie stał się narzędziem używanym przez koła jakości na całym świecie⁹. Istota tego narzędzia polega na graficznym przedstawieniu powiązań między przyczynami powodującymi dany problem. W połączeniu z pracą zespołową oraz innymi narzędziami i technikami przynosi ono bardzo dobre efekty, np. w połączeniu z burzą mózgów. Celem stosowania diagramu Ishikawy jest identyfikacja przyczyn wpływających na analizowany problem oraz ich

⁸ Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 283.

⁹ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, red. G. Gierszewska, tłum. A. Teodorowicz, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 207.

zhierarchizowanie. Z powodu swojego wyglądu diagram Ishikawy jest nazywany również „schematem jodełkowym” lub „schematem rybiej ości” (rys. 2)¹⁰.

Rysunek 2. Diagram Ishikawy („rybiej ości”)



Źródło: *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 284.

Dzięki prawidłowemu zastosowaniu diagramu Ishikawy można osiągnąć:

- uporządkowanie informacji,
- zhierarchizowanie zebranych danych,
- staranność wykonania,
- trafność analizy,
- identyfikację lokalizacji i usunięcie przyczyn problemu.

Istnieje także inny układ, który opiera się na klasyfikacji poszczególnych przyczyn w kategorie: metoda, materiał, maszyna, człowiek i zarządzanie. Analiza za pomocą układu 5M (skrót pochodzi z j. angielskiego od pierwszych liter kategorii – *method, material, machine, man, management*) jest zalecana dla zespołów mniej doświadczonych, dzięki temu po uwzględnieniu tych grup można być pewnym, że wszystkie ważne problemy pojawiły się na schemacie. W niektórych przypadkach istnieje konieczność modyfikacji grup, utworzenia lub pominięcia niektórych.

W celu prawidłowej budowy diagramu Ishikawy należy:

- zidentyfikować problem,
- rozpocząć badania nad diagramem,
- określić grupy głównych przyczyn,
- uszczegółowić diagram poprzez określenie przyczyn głównych przyczyn,
- poddać analizie diagram¹¹.

Schemat przyczynowo-skutkowy jest przydatny w rozwiązywaniu problemów jakościowych, w których obecny jest łańcuch przyczyn. Dzięki diagramowi można od razu stwierdzić, czy analiza została dokładnie przeprowadzona – wiele szczegółów oznacza przeprowadzenie wnikliwych badań, natomiast pusty diagram może świadczyć o braku ważności problemu lub braku zaangażowania osób badających¹².

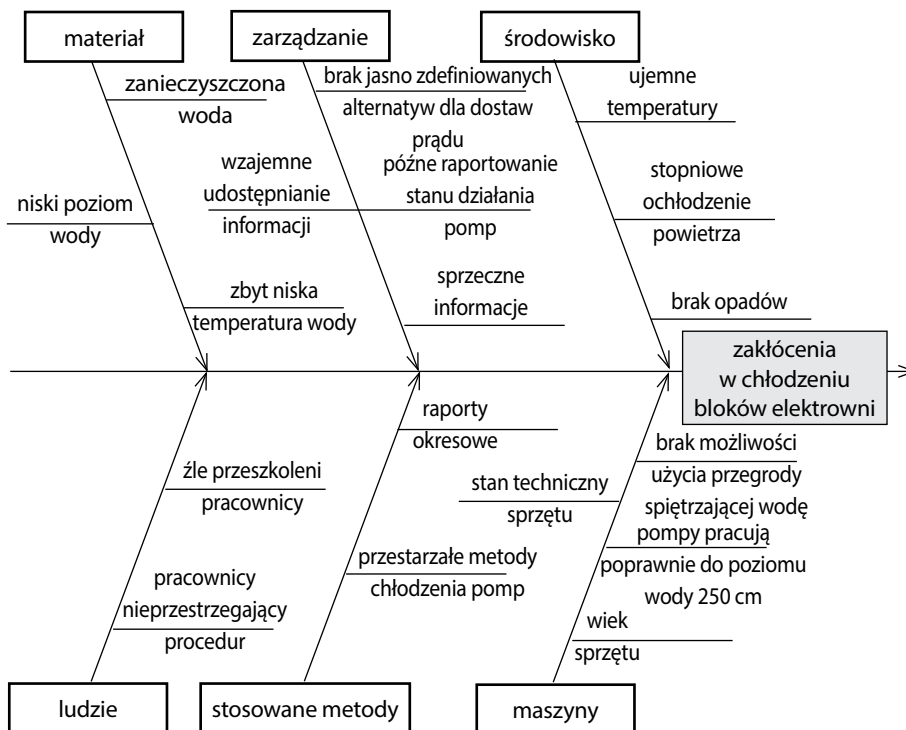
¹⁰ *Podstawy kompleksowego zarządzania...*, op. cit., s. 284.

¹¹ *Ibidem*, s. 283–288.

¹² M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozowicz, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 132.

Jako przykład można podać analizę przyczyn braku ciągłości pracy elektrowni spowodowanej zakłóceniami w chłodzeniu bloków energetycznych (rys. 3).

Rysunek 3. Wykres Ishikawy dla problemu zakłóceń w chłodzeniu bloków elektrowni



Źródło: *Zaawansowana metodyka oceny...*, op. cit., s. 124.

Na rysunku 3 zastosowano kategoryzację przyczyn typu 5M+E (5M wzbogacone o środowisko – *environment*), która dotyczy wcześniej poruszonego problemu. Podane zostały przyczyny pierwszego stopnia. Do każdej z nich można dopisywać podprzyczyny niższych poziomów. Nie ma przeszkód, aby połączyć tutaj diagram Ishikawy i metodę 5xWhy, poprzez pięciokrotne zadawanie pytania „dlaczego?” do każdej z przyczyn.

Analiza przyczynowo-skutkowa FMEA

Metoda FMEA po raz pierwszy została formalnie zastosowana w Stanach Zjednoczonych w latach 60. XX w., pomimo że była już wcześniej używana także przez Japończyków. Obejmuje ona działania, które mają na celu identyfikację potencjalnych błędów oraz skutków, jakie niosą za sobą określenie działań mających na celu eliminację lub częściowe ograniczenie wystąpienia potencjalnych wad oraz udokumentowanie procesu. Rozróżniamy dwa rodzaje FMEA:

- FMEA procesu – umożliwia identyfikację problemów mogących wystąpić w trakcie realizacji procesu. Podczas wczesnego zastosowania metody można: określić przydatność procesu, zidentyfikować potencjalne problemy, słabe strony i zmienne procesu w celu zmniejszenia skutków wystąpienia błędów, wdrożyć odpowiednie działania zapobiegające oraz określić hierarchię zagrożeń zgodnie z poziomem wpływu na klienta (finalnego odbiorcy procesu), która jest kluczem do ustalenia kolejności wprowadzania działań. FMEA procesu można uruchomić przed rozpoczęciem produkcji seryjnej, podczas planowania produkcji w celu poprawienia stabilności procesów oraz podczas wdrażania nowych procesów lub produktów.
- FMEA produktu – pomaga określić stopień ryzyka wystąpienia awarii lub uszkodzeń wyrobu, słabe miejsca wyrobu oraz działania potrzebne do ich usunięcia, a także ustalić hierarchę wad wg wpływu na klienta. FMEA produktu można użyć przy wdrażaniu nowych produktów, podczas gdy żadne wady nie mogą wystąpić oraz przy projektowaniu części o nowym zastosowaniu, zmienionych lub nowych. Aby prawidłowo przeprowadzić analizę metodą FMEA, konieczny jest odpowiedni dobór zespołu składającego się z 4–8 osób – w miarę możliwości specjalistów danego przedsiębiorstwa lub jednostki administracyjnej, cechujących się wiedzą z różnych dziedzin oraz odpowiednio przeszkolonych. W razie potrzeby do zespołu może dołączyć ekspert spoza firmy/jednostki. Istotny jest bezproblemowy dostęp do informacji, które są ważne podczas przeprowadzania analizy.

Etapy analizy FMEA w odniesieniu do analizy ryzyka wystąpienia zagrożenia to:

- określić elementy wyrobu/funkcje procesu,
- zidentyfikować potencjalne błędy,
- określić skutki błędów z punktu widzenia klienta,
- określić przyczyny błędów/zagrożeń – wskazać słabe miejsca produktu/procesu,
- przyporządkować błędom/zagrożeniom wartości ryzyka: P (prawdopodobieństwo wystąpienia), Z (znaczenie), T (trudność wykrycia), w skali 1–10 wg tabel 2, 3, 4,
- obliczyć wskaźnik priorytetu ryzyka C ($C = P * Z * T$) – odzwierciedla on poziom ryzyka dotyczący poszczególnych wad,
- uszeregować błędy wg ich rangi – ranga decyduje o kolejności wprowadzania działań korygujących i pokazuje, które z przyczyn są najpoważniejsze,
- określić działania zapobiegawcze/naprawcze, które pomogą usunąć/zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia błędu, zniwelować jego znaczenie dla klienta oraz zwiększyć możliwość wykrycia błędu.

Zebrane informacje powinny być uporządkowane w specjalnym dokumencie, który może zostać wzbogacony o daty rozpoczęcia i zakończenia działań zapobiegawczych/naprawczych, informacje o osobach za nie odpowiedzialnych oraz o wartości parametrów P , Z , T i C po wdrożeniu działań zapobiegawczych/naprawczych. W praktyce podejmuje się działania zapobiegawcze, gdy $120 < C < 150$ lub korygujące w przypadku gdy $C > 150$.

W tabeli 2 przedstawione zostały wytyczne dla skutków zagrożenia. Przyznanie liczby punktów zależy od liczby ofiar rannych i śmiertelnych, czasu dyslokacji, stopnia zniszczenia infrastruktury oraz środowiska.

Tabela 2. Wytyczne punktacji dla skutków zagrożeń (znaczenia Z)

Skutek zagrożenia (znaczenia Z)					Punkty
Ofiary	Dyslokacja	Pomoc materialna	Zniszczenia infrastruktury	Zniszczenie środowiska	
brak	brak lub krótki czas (2h)	niepotrzebna	brak lub niewielki koszt zniszczeń; nieistotne utrudnienia dla społeczności i infrastruktury lokalnej (do 5h)	bez skażenia, efekty lokalne	1
brak ofiar śmiertelnych, niewielka liczba rannych	tak – do 24h	potrzebna dla części poszkodowanych	niewielkie, powodujące pewien dyskomfort; utrzymujące się do 24h	krótki wpływ niewielkiego skażenia na środowisko; niskie koszty; rozwiązywanie problemów na poziomie lokalnym	2–3
brak ofiar śmiertelnych, ranni wymagają hospitalizacji	tak – do 24h	zwiększone zapotrzebowanie na usługi medyczne	mają miejsce w stopniu umożliwiającym użytkowanie; rutynowe naprawy; znaczne straty finansowe	długotrwały wpływ na środowisko; skażenie, które może mieć charakter rozszerzający się o przedłużonym działaniu	4–6
ofiary śmiertelne, duża liczba hospitalizowanych	tak – duża liczba dyslokowanych powyżej 24h	zwiększone zapotrzebowanie na usługi medyczne i remontowe	duże utrudnienia w funkcjonowaniu społeczeństwa; niewielka liczba usług dostępna w ramach poszczególnych infrastruktur krytycznych (IK)	długotrwały wpływ na środowisko; ciężkie skażenie, które może mieć charakter rozszerzający się o przedłużonym działaniu	7–8
duża liczba ofiar śmiertelnych i rannych	tak – duża liczba dyslokowanych	duże zapotrzebowanie dla dużej liczby osób	rozległe zniszczenia; niezbędna pomoc z zewnątrz; zaburzenia we właściwym funkcjonowaniu społeczeństwa bez wsparcia z wyższych szczebli, niewielka liczba usług dostępna w ramach poszczególnych IK, poważne zniszczenia IK	duży wpływ na środowisko, czasami nieodwracalny; ciężkie skażenie, które ma charakter rozszerzający się o przedłużonym działaniu	9–10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zaawansowana metodyka oceny...*, op. cit., s. 270–271; K. Chrużnik, *Risk management in crisis / Zarządzanie ryzykiem w sytuacjach kryzysowych*, „Journal of KONBIN” 2019, vol. 49, issue 4, s. 261, DOI 10.2478/jok-2019-0085 oraz *Zarządzanie przez jakość: koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 199.

Tabela 3 przedstawia wytyczne, na podstawie których określa się prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia, które zależy wprost proporcjonalnie od częstotliwości jego występowania w przeszłości.

Tabela 3. Wytyczne punktacji dla prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia *P*

Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia <i>P</i>	Częstotliwość wystąpienia zagrożenia	Punkty
może wystąpić w wyjątkowych sytuacjach	raz na 500 lat	1
nie jest spodziewane, że wystąpi; brak danych historycznych o wystąpieniu	raz na 100–500 lat	2–3
może wystąpić raz na jakiś czas; w historii zanotowano pojedyncze wystąpienia	raz na 10–100 lat	4–6
może wystąpić lub wystąpiło; występowało w przeszłości w sposób regularny	raz na 1–10 lat	7–8
prawdopodobnie wystąpi; w przeszłości często występowało	raz na 1 rok	9–10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zaawansowana metodyka oceny...*, *op. cit.*, s. 270; K. Chrużik, *op. cit.*, s. 262 oraz *Zarządzanie przez jakość...*, *op. cit.*, s. 199.

Punktacja dotycząca wykrywalności zagrożenia powinna być przyznana zgodnie z informacjami z tabeli 4.

Tabela 4. Wytyczne punktacji wykrywalności zagrożenia *T*

Wykrywalność zagrożenia <i>T</i>	Punkty
bardzo duża; ujawnienie okoliczności zdarzenia jest pewne	1
duża; symptomy wystąpienia zagrożenia są zauważalne; kontrola jest w stanie wykryć te oznaki	2–5
wykrywalna; istnieje możliwość wykrycia symptomów zbliżającego się zagrożenia; kontrola może wykryć te oznaki	6–8
bardzo trudno wykrywalna trudne do wykrycia symptomy zagrożenia przez dostępne środki kontroli, które są niewystarczające do wykrycia w odpowiednim czasie	9
niewykrywalna	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Chrużik, *op. cit.*, s. 262 oraz *Zarządzanie przez jakość...*, *op. cit.*, s. 199.

Korzyści z zastosowania metody FMEA:

- zapobieganie zagrożeniom / naprawianie skutków zagrożeń bądź wad produktu lub procesu,
- integracja pracowników podczas pracy zespołowej,
- zdobycie doświadczenia i większej wiedzy przez pracowników,
- zwiększenie bezpieczeństwa obywateli/wydajności procesu, niezawodności produktu,
- zwieszenie stopnia zadowolenia klienta/finalnego odbiorcy,

- obniżenie kosztów¹³,
- zwiększenie efektywności działań mających na celu poprawę jakości¹⁴.

Metoda 5xWhy

Metoda 5xWhy należy do łatwych oraz intuicyjnych. Celem jej przeprowadzenia jest dotarcie do źródłowej przyczyny powstawania problemu. Jest to możliwe dzięki pięciokrotnemu zadawaniu pytania „dlaczego?” do każdej z kolejnych przyczyn. Prawidłowe zastosowanie tej metody nie wymaga dodatkowego przeszkolenia. Najlepsze efekty przynosi ona, gdy jest realizowana przez kilka osób, które posiadają wiedzę i doświadczenie z zakresu analizowanego problemu.

Jako przykład przeanalizowano problem z zakłóceniami w chłodzeniu elektrowni wynikający ze zbyt niskich stanów wód gruntowych.

Tabela 5. Analiza metody 5xWhy dla problemu braku chłodzenia bloków elektrowni

Problem	Brak chłodzenia bloków elektrowni
Dlaczego nr 1	niedziałające pompy
Dlaczego nr 2	zbyt niski poziom wód (pompy działają powyżej poziomu wód 250 cm)
Dlaczego nr 3	nie ma możliwości użycia urządzenia spiętrzającego wodę
Dlaczego nr 4	brak specjalnego urządzenia spiętrzającego wodę tzw. jazu
Dlaczego nr 5	brak decyzji zarządu lub decyzja negatywna dotycząca zakupu specjalnego urządzenia spiętrzającego wodę
Rozwiązanie	uzyskanie zgody zarządu na nabycie urządzenia spiętrzającego wodę oraz jego zakup i montaż

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku zastosowania metody 5xWhy określona została przyczyna źródłowa problemu, którą okazał się brak decyzji lub decyzja negatywna ze strony zarządu dotycząca zakupu i montażu specjalnego urządzenia spiętrzającego wodę. Jako rozwiązanie problemu braku chłodzenia bloków elektrowni podane zostało uzyskanie zgody zarządu na nabycie urządzenia spiętrzającego wodę oraz jego zakup i montaż (tabela 5).

Podsumowanie

Wiele opracowań podejmuje próby zastosowania dorobku nauk o zarządzaniu do zarządzania organizacjami publicznymi. Może to sugerować zasadność działań

¹³ J. Łańcucki, D. Kowalska, J. Łuczak, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 297–303.

¹⁴ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 254.

wykorzystujących współczesne narzędzia, metody oraz koncepcje zarządzania, również w procesie zarządzania kryzysowego.

Analiza przedstawionych rozważań i badań wskazuje, że do głównych narzędzi zarządzania jakością, które mają zastosowanie w zarządzaniu kryzysowym oraz ryzykiem zalicza się:

- burzę mózgów,
- 5xWhy,
- wykres Ishikawy,
- mapę myśli,
- analizę FMEA,
- drzewo zdarzeń.

Natomiast ocena ryzyka obejmuje: identyfikację zagrożeń, analizę ryzyka oraz jego szacowanie – dwa pierwsze elementy stanowią jedno z głównych narzędzi monitorowania bezpieczeństwa, a uzyskane dzięki nim wyniki wskazują na priorytety działań. Podczas tego procesu swoje zastosowanie może znaleźć mapa myśli, wykres Ishikawy powiązań zagrożeń oraz drzewo zdarzeń. Następnie do analizy ryzyka można wykorzystać FMEA, wykres przyczynowo-skutkowy Ishikawy, metodę 5xWhy lub burzę mózgów.

W trzecim etapie oceny ryzyka pomocne są dane uzyskane podczas analizy FMEA (wartość wskaźników priorytetu ryzyka C). Od poziomu wcześniej określonego wskaźnika będzie zależało, czy ryzyko będzie akceptowalne oraz czy w kolejnych krokach będą musiały być podjęte działania.

Metodami wymagającymi dużej wiedzy oraz dostępności czasu od użytkowników, będącymi najtrudniejszymi do prawidłowego przeprowadzenia okazały się analiza FMEA oraz wykres Ishikawy. Prawidłowe ich wykorzystanie przynosi wiele korzyści, ponieważ można je zastosować w kilku etapach oceny ryzyka, a nawet w dalszym kroku, jakim jest ustalenie akceptowalności poziomu ryzyka (możliwej w zależności od parametru C z analizy FMEA). Natomiast najszybszymi, najłatwiejszymi i najmniej wymagającymi od użytkowników są burza mózgów (tylko grupowa analiza) oraz 5xWhy (grupowa lub indywidualna analiza).

Reasumując, przedstawione narzędzia są pomocne w ocenie ryzyka, mogą przynieść wiele profitów oraz wzbudzić nowe spojrzenie w ocenie sytuacji i podejmowaniu dalszych działań. Są one dorobkiem nauk o zarządzaniu i jakości, dlatego mogą zostać z powodzeniem wykorzystywane w analizie oraz ocenie ryzyka, co wskazuje, że cel pracy został osiągnięty a problem badawczy rozwiązany.

Bibliografia

- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, red. G. Gierszewska, tłum. A. Teodorowicz, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Chruzik K., *Risk management in crisis / Zarządzanie ryzykiem w sytuacjach kryzysowych*, „Journal of KONBiN” 2019, vol. 49, issue 4, DOI 10.2478/jok-2019-0085.
- Gołębiowski M., Janasz W., Prozowicz M., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.

- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
- Łańcucki J., Kowalska D., Łuczak J., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
- Pietrek G., *System zarządzania kryzysowego: diagnoza i kierunki doskonalenia*, Difin, Warszawa 2018.
- Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa [cop. 2010].
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007, nr 89, poz. 590 z późn. zm.).
- Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, red. A. Kosieradzka, J. Zawila-Niedźwiedzki, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo 2016.
- Zarządzanie przez jakość: koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003.

Narzędzia jakości w zarządzaniu kryzysowym

Streszczenie

Zarządzanie ryzykiem wraz z zarządzaniem kryzysowym zalicza się do stosunkowo młodych zagadnień z zakresu teorii zarządzania i teorii zarządzania jakością. Korzystają one z ich dorobku oraz czerpią z koncepcji w ogólnym odniesieniu do zarządzania oraz, szczególnie, do zarządzania jakością, które rozwijały się i doskonaliły na przestrzeni lat w zakładach produkcyjnych, aby później móc być zastosowanymi w przedsiębiorstwach usługowych oraz sektorze administracji publicznej. Uogólniając, można postawić hipotezę, że zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie kryzysowe w wyniku korzystania ze spuścizny nauki zarządzania jakością powinny wykorzystywać opracowane przezeń metody oraz narzędzia. Jest to wielce pomocne w ocenie ryzyka, może przynieść wiele profitów oraz zaoferować nowe spojrzenie w ocenie sytuacji oraz podejmowaniu dalszych działań. Mając powyższe na uwadze, celem artykułu jest analiza wybranych narzędzi jakościowych oraz wskazanie, które z nich mogą być stosowane w zarządzaniu kryzysowym, a szczególnie w sytuacjach ryzykownych.

Słowa kluczowe: kryzys, ryzyko, zarządzanie, jakość, narzędzia jakościowe

Quality Tools in Crisis Management

Abstract

Risk management along with crisis management is one of the relatively new issues in the field of the management theory and the quality management theory. They use their achievements and derive from the concepts in general for management and more specifically for quality management, which have developed and improved over the years in production plants, to be later applied in service enterprises and the public administration sector. In general, it can be hypothesised that risk management and crisis management, as a result of using the legacy of quality management science, should use the methods and tools developed by them. It is of great help in assessing the risk, can bring many profits and give rise to a new perspective in assessing the situation and taking further

action. With the above in mind, the aim of the article is to analyse selected qualitative tools and to indicate which of them can be used in crisis management, especially in risky situations.

Key words: crisis, risk, management, quality, quality tools

Qualitätsinstrumente im Krisenmanagement

Zusammenfassung

Das Risikomanagement gehört neben dem Krisenmanagement zu den relativ jungen Themen im Bereich der Managementtheorie und der Qualitätsmanagementtheorie. Sie bauen auf ihren Leistungen auf und stützen sich auf Konzepte des allgemeinen Managements und insbesondere des Qualitätsmanagements, die im Laufe der Jahre in den Produktionsbetrieben entwickelt und verbessert wurden, um später in den Dienstleistungsunternehmen und in der öffentlichen Verwaltung Anwendung zu finden. Generell kann die Hypothese aufgestellt werden, dass das Risiko- und Krisenmanagement auf das Erbe der Qualitätsmanagement-Wissenschaft zurückgreifen und die von ihr entwickelten Methoden und Instrumente nutzen sollte. Das ist eine große Hilfe bei der Risikobewertung und kann viele Vorteile und neue Erkenntnisse bei der Beurteilung der Situation und der Ergreifung weiterer Maßnahmen bringen. Vor diesem Hintergrund sollen in diesem Artikel ausgewählte Qualitätsinstrumente analysiert und aufgezeigt werden, welche davon im Krisenmanagement, insbesondere in Risikosituationen, eingesetzt werden können. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel des Artikels, ausgewählte qualitative Instrumente zu analysieren und aufzuzeigen, welche von ihnen im Krisenmanagement, insbesondere in Risikosituationen, eingesetzt werden können.

Schlüsselwörter: Krise, Risiko, Management, Qualität, Qualitätsinstrumente

Инструменты качества в антикризисном управлении

Резюме

Управление рисками, наряду с антикризисным управлением, входит в число относительно новых проблем теории управления и качества. В поиске решения этой проблемы используются достижения, исходящие из концепций менеджмента, в частности, менеджмента качества, которые развивались и улучшались на протяжении многих лет на производственных предприятиях, с целью их последующего применения на предприятиях сферы услуг и в секторе государственного управления. Следует указать, что в процессах управления рисками и кризисного управления необходимо использовать методы и инструменты науки об управлении качеством. Такой подход помогает оценить существующие риски, по-новому взглянуть на ситуацию и возможности принятия решений о дальнейших действиях. Исходя из вышесказанного, целью статьи является анализ выбранных инструментов качества и определение того, какие из них могут быть использованы в антикризисном управлении, особенно в рискованных ситуациях.

Ключевые слова: кризис, риск, управление, качество, инструменты качества



Jowita Świerczyńska

PhD, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University
<https://orcid.org/0000-0002-6748-9635>

The Significance of the COVID-19 Pandemic for Business Management – the Perspective of Małopolska Entrepreneurs Participating in International Trade¹

Introduction

The appearance of random events that are difficult to predict should always be taken into account in the operation of enterprises. COVID-19 pandemic, which began in November 2019 in the Chinese city of Wuhan², is certainly such an event. In Poland, the first case of infection with the virus is dated 4 March 2020. The fact that not only business, but also the whole world was not prepared for such a threat, can be seen in the report on the main risks and major threats in the world

¹ The research was co-financed by funds allocated for the maintenance and development of research potential in the discipline of Management and Quality Sciences, No. WZIKS/ZiJ/8/2020.

² China officially announced that it had identified a new strain of coronavirus on its territory as late as January 7, 2020. Soon the first cases of the disease occurred outside of China. On January 30, 2020, the World Health Organization declared a state of emergency related to the threat of epidemic SARS-Co-V-2.

The Global Risk Report 2020³, which identified ten risks with the highest probability of occurrence in 2020.⁴ The study did not indicate that any epidemic was such a threat. The virus, initially often downplayed, has become an 'invisible' enemy that is destroying health and killing people around the world.⁵ According to the OECD, the COVID-19 crisis represents the greatest threat to the global economy since the financial crisis (2008–2011).⁶ The pandemic has proven to be a hostile environment for doing business. Its outbreak resulted in the introduction of significant restrictions on business, leading in many cases not only to disruptions in the functioning, but often to the termination of operations. The uncertainty associated with the effects of the epidemic also affected the process of business management. In many enterprises, the pandemic revealed significant weaknesses and posed new challenges for entrepreneurs.

The aim of the article is to point out the significance of the pandemic for the process of enterprise management. The research hypothesis is formulated as follows: volatility, uncertainty and ambiguity of the environment, which appeared in connection with the COVID-19 pandemic, forced many enterprises to adapt to functioning in completely different conditions – this was certainly not an easy task to achieve but, as the example of entrepreneurs participating in international trade from the Małopolska area shows, not impossible. The article comprises two parts and a summary. The first discusses the significance of the COVID-19 pandemic for the process of company management, the second refers to the activities of entrepreneurs from the Małopolskie Voivodship, with particular emphasis on participants in international trade. The summary presents the conclusions drawn from the considerations of the article. The research was based on the descriptive analysis, preceded by a review of literature sources, the method of induction and analysis of data provided by the Małopolska Customs and Tax Control Office in Krakow. The subject area of the article is topical and relevant. Currently, there are more and more studies on the impact of the COVID-19 pandemic on the functioning of enterprises, however, this issue has not yet been comprehensively examined. The conclusions presented here are substantive and are of a cognitive nature, thus, constitute a significant added value and an attempt to address the existing research gap.

³ World Economic Forum, *Global Risks 2020: An Unsettled World*, <http://reports.weforum.org/global-risks-report-2020/chapter-one-risks-landscape> [accessed: 1.05.2021].

⁴ The greatest identified risks included: environmental risks; extreme heat waves; destruction of ecosystems; health impacts of pollution; uncontrolled wildfires; water crisis; geopolitical risks; economic confrontations; social risks; loss of trust in media information; internal political polarization; technological risks; loss of privacy.

⁵ On 18 October 2021, the number of people confirmed to be infected with the virus worldwide exceeded 241,5 million, more than 4.9 million people died; Koronawirus na świecie [AKTUALNA MAPA ZAKAŻEŃ], Forsal.pl, <https://forsal.pl/artykuly/1460364,koronawirus-na-swiecie-mapaliczba-zakazonych-bilans-mapa.html> [accessed: 18.10.2021].

⁶ OECD, *Coronavirus: The World Economy at Risk*, 2 March 2020, <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf> [accessed: 1.05.2021].

The impact of the COVID-19 pandemic on management of enterprises

Risk and uncertainty are inherent in business. They concern every area of business activity. This is due to the fact that companies constantly make decisions that affect different aspects of their operations and have different timelines, which, in practice means that their effects cannot be known with certainty. Therefore, it is natural that risk or uncertainty arises. There is no unanimity in the literature on defining the limits of uncertainty and risk. There are also claims that these terms are identical.⁷ The prevalence of risk, and its various forms, means that there is no single consistent definition of it. Rowe states that 'risk is the possibility that something undesirable will materialize, a negative consequence of some event.'⁸ In relation to the management process, risk is defined as the probability that an entity will suffer a loss as a result of a particular economic decision.⁹ In management, the concept of risk usually occurs in the context of decision making, most of which takes place under incomplete information, time pressure, limited resources, and random conditions.¹⁰ Hans Buschgen notes that risk describes the possibility that the actual outcome of a decision will deviate from the planned outcome.¹¹ According to Paul Hopkin, risk includes all events that may affect the fulfillment of the company's objectives.¹²

Because the reaction to significant risk is usually active rather than passive, such responses should be managed appropriately.¹³ Systematic identification of risk and introduction of measures necessary to reduce the possibility of its occurrence is the essence of risk management. Mirosław Zdanowski defines the concept of risk management as 'a decision-making process supporting the achievement of a planned economic, social or political goal at an optimum cost with the aid of procedures enabling the complete elimination or reduction to an acceptable level of all risks that threaten its achievement'.¹⁴ Risk management consists of maximizing the area of activity in which you can influence the final result, while minimizing those activities where the result is impossible to predict and the relationship between effect and

⁷ A. Adamska, 'Ryzyko w działalności przedsiębiorstw – podstawowe zagadnienia'. In: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, ed. A. Fierla, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, p. 12.

⁸ A. Rowe, *An Anatomy of risk*, Krieger Publishing Company, New York 1997, p. 24.

⁹ B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Leksykon zarządzania finansami*, ODiDK, Gdańsk 1998, p. 259.

¹⁰ M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, p. 83.

¹¹ H. Buschgen, *Przedsiębiorstwo bankowe*, vol. II, edit and verification of the transl. R. Kokończyński, transl. A.J. Drozdowski [et al.], Poltext, Warszawa 1997, p. 189.

¹² P. Hopkin, *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page Limited, London – New York – New Delhi 2010, p. 12.

¹³ J. Świerczyńska, 'Ograniczanie zagrożeń i ryzyka celnego w łańcuchach dostaw – wybrane działania na poziomie Unii Europejskiej', *Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego* 2017, no. 14, p. 276, DOI: 10.26881/sim.2017.4.18.

¹⁴ M. Zdanowski, 'Zarządzanie ryzykiem. Próba opisanie procedur i określenia obszarów działalności badawczej', *Zarządzanie ryzykiem* 2000, no. 1, p. 8 [transl. – J.Ś].

cause is unknown.¹⁵ Risk and uncertainty arise both from the environment in which the company operates and from the processes occurring within the company itself. Enterprises should take risk into account in their business activities, as attempting to eliminate it completely would mean having to give up any business venture.¹⁶ Arkadiusz Manikowski believes that risk management must not only lead to the reduction of risk but also to the achievement of 'a certain level of acceptability', which will enable the achievement of the company's goal.¹⁷ The basic element in the approach to the risk management process should be the awareness of the existence of threats, i.e. factors that can disrupt the company's operations. As rightly pointed out by Krzysztof Ficoń, threats are events caused by random (natural) or non-random (intentional) reasons, which have a negative impact on the functioning of the system or cause adverse (dangerous) changes in its internal or external environment.¹⁸

While theory and practice point to a variety of sources and examples of threats, which might suggest that businesses should be prepared for their occurrence, the coronavirus outbreak has shown that this was not the case. The outbreak of the COVID-19 pandemic was a completely unexpected event, the scale and impact of which no one or almost no one at the beginning of 2020 foresaw. According to Ewa Kuklińska, in the process of management, there will always be risk, which is caused by events that have the hallmarks of randomness, impossible to completely predict.¹⁹ Pandemic, as an unforeseen event, characterized by high variability of threats, with far-reaching consequences is classified as a 'black swan events'.²⁰ According to Nicholas Taleb, such an event is characterized, among others, by the fact that it is unusual, unexpected, unpredictable, and very unlikely. In addition, it is outside the realm of regular expectations, i.e. nothing in the past indicated the possibility of its occurrence. Moreover, when such an event does occur, it has a huge impact on the economy and social life, and, after its occurrence, many people claim that such an event could have been predicted.²¹ According to Piotr Banaszyk and Marian Gorynia, a pandemic is more akin to a natural disaster, an element such as an earthquake, tsunami, flood, large-scale volcanic eruption or cloud of volcanic ash. At the same time, the authors of this argument indicate one major and fundamental difference – COVID-19 is global in scope, while the listed natural disasters are rather

¹⁵ P.L. Bernstein, *Against the goods. The remarkable story of risk*, John Wiley&Sons Inc., New York 1998, p. 197.

¹⁶ A. Maj, 'Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – studium przypadku', *Organizacja i Zarządzanie* 2017, no. 1(37), p. 108.

¹⁷ A. Manikowski, *Ryzyko w ocenie projektów gospodarczych – modele i metody analizy*, Difin, Warszawa 2013, p. 31.

¹⁸ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007, p. 76.

¹⁹ E. Kuklińska, 'Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw', *Logistyka* 2007, no. 1, p. 18.

²⁰ The source of this term is found in the book: N.N. Taleb, *The Black Swan. The Impact of Highly Improbable*, revised edition, Penguin Books, New York 2008. The author wrote, among other things, that for centuries people thought that only the white variety of swan existed, but after the discovery of the continent of Australia, it turned out that there was also a black swan. This is a sort of analogy for the public's thinking about unlikely events. However, the fact that no one has seen them so far does not mean that they do not exist.

²¹ Cf. *ibidem*.

local in nature. Furthermore, they state that the COVID-19 pandemic is characterized by some sort of momentousness, uniqueness and extraordinariness – as it affects essentially the entire global economy, its force is unprecedented, or at the very least rare, is characterized by an unusual distribution in time and a not very large variation in the predicted duration, a significant variation in the strength of the impact and epidemiological, economic and social distress. What is more, there is a possibility of a creeping scenario and the likelihood of recurrence.²² The new, pandemic reality has forced a whole new approach to doing business. Businesses were not prepared for the restrictions imposed by the COVID-19 pandemic. They experienced not only supply shocks – some faced delays or disruptions in raw material/material deliveries or order fulfillment, but also demand shocks, including changes in consumer demand (lockdowns and lower human mobility, changing preferences). Companies were forced to take short-term actions to reduce spending at the expense of other factors of a systemic nature (e.g., employee remuneration). Undeniably, it is not insignificant that constraints on economic activity during a pandemic vary strongly across industries.

The pandemic has revealed that it has become necessary to reinforce risk management instruments. Many entrepreneurs were forced to rethink their company's situation, re-identify strengths and weaknesses, opportunities and threats. Entrepreneurs, therefore, had to analyze their existing strategies – many companies were forced to change them in order to survive the most difficult time. Flexibility in business management became a priority. Flexibility is necessary in an increasingly turbulent environment, because high variability, accompanied by difficulties in predicting the direction of changes, requires the organization to adapt efficiently and make key decisions quickly.²³ First and foremost, the area that requires this sort of approach is the way work is organized. Many employees began to perform their duties remotely, which, in turn, required the provision of an adequate and secure technical infrastructure – appropriate technology and guidance on how to properly perform their duties in these 'unusual' conditions. For many companies, at least in the early stages of the pandemic, this may have been problematic. Prior to the pandemic, many businesses did not believe in the effectiveness of remote working, believing that employees performing their tasks in this manner could not do as well as when they were physically present in the company. Driven by an internal belief that face-to-face control is most effective, many managers had 'mixed' feelings about the effects of remote work. As practice has shown, many concerns about the effectiveness of remote working were unfounded. Of course, much depends on the organizational culture, approach to work, certain rules of cooperation and communication. It has become necessary to efficiently manage remote work, which, first of all, necessitated the provision of tools and implementation of procedures that would allow the set goals to be achieved.

However, in the case of employees performing their duties in a 'traditional' way, it was required to ensure sanitary safety, which, in turn, meant introducing appropriate

²² P. Banszyk, M. Gorynia, 'Pandemia COVID-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa', *ICAN Management Review Polska* 2020, no. 4, p. 70.

²³ A. Kwiecień, 'Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstwa', *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 2018, no. 377, pp. 52–53.

hygiene procedures for safety (e.g. disinfection, face coverings, proper distance between workstations). Additionally, companies were forced to verify their organizational structures and, in many cases, introduce the possibility of interchangeability of organizational roles in case of exclusion of employees from the organization even for a longer period of time (e.g. due to illness or quarantine). It became necessary to accelerate decision-making processes and shorten the time of their implementation. In terms of relations with business partners, unpredictability resulting from decisions of administrative authorities concerning e.g. reduction of operations (e.g. risk of not timely deliveries) became a priority. In practical terms, greater care was taken to carefully analyze risks at the time of selecting a supplier and take into account the location of supply sources.

Many businesses have faced the need to hasten their digital transformation, not only with regard to introducing advanced digital solutions, but also in terms of taking advantage of the possibility of signing documents and concluding contracts electronically as well as implementing electronic document management systems and workflow. Certainly, there are also companies in which the restrictions introduced to combat the pandemic had practically no impact on the use of new technologies, because they had already been part of the company's standard operating procedures.

A year of business activity under a pandemic regime has caused many companies to become accustomed to the new reality. According to the results of a survey involving 79 companies operating in Poland, presented at the end of 2020 by KPMG²⁴, 48% of businesses participating in the survey rated their situation as very good or good, while 52% of businesses classified their situation as medium or bad. For 83% of the companies that assessed their situation as medium or bad, the major reported problem was decreased sales. 27% of organizations said they were struggling with loss of liquidity. 25% of organizations considered higher prices of materials or services as a problem, and 20% of companies pointed to high competition in the industry. 78% of surveyed companies affected by economic difficulties said their situation was impacted by the outbreak of COVID-19. Nearly 25% of businesses said they were considering restructuring their operations. Entrepreneurs intending to restructure most often indicated a planned merger with another company and its liquidation.²⁵

However, according to the EY report²⁶ *Rok z COVID-19 oczami polskich przedsiębiorców* [A year with COVID-19 through the eyes of Polish entrepreneurs], out of 500 entrepreneurs surveyed²⁷, the overall situation of companies was positively assessed

²⁴ KPMG is a global organization of independent audit and advisory firms with over 219,000 employees in 147 countries worldwide. The survey was conducted in the period of August–October 2020 using the CAWI internet survey method on the sample of 79 companies operating in Poland.

²⁵ KPMG, *Perspektywy i nastroje przedsiębiorców. Analiza KPMG w Polsce*, December 2020, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/12/pl-Analiza-KPMG-Perspektywy-i-nastroje-przedsiębiorcow.pdf> [accessed: 20.04.2021].

²⁶ EY is a global leader in audit and advisory services, with over 700 offices in 150 countries worldwide, employing nearly 300,000 professionals.

²⁷ The survey was conducted in January 2021, with a sample of 500 companies: 200 micro enterprises, 150 small enterprises, 100 medium enterprises and 50 large enterprises. The survey was carried out by means of standardized telephone questionnaire interviews.

by 33% of respondents, neutrally by 30%, the remaining part – negatively. Medium and large enterprises rated their situation best. To adapt to the pandemic situation, 59% of companies used savings. Some of the companies after the pandemic year declared cash-flow problems (29%) or an increase in the company's debt (27%). Among the reasons for liquidity problems, respondents cited payment bottlenecks, lack of revenue due to lockdowns, customer attrition, and extended invoice payment times. The most frequently indicated impediment to doing business due to the pandemic was a decrease in the number of customers and high costs of current operations. The most expected forms of support by entrepreneurs in the period of the pandemic are the removal of restrictions related to the pandemic, change in tax regulations in such a way that the tax would be due only on paid invoices, as well as subsidies and compensation.²⁸

According to the Polish Economic Society, the Monthly Economic Outlook²⁹ improved (in April 2021 it reached 97.1 points, an increase of 6.8 points compared to March 2021), but this is still a result below the neutral level. Nevertheless, ratings for changes in the value of sales improved compared to the survey conducted in April 2020, with the share of companies experiencing an increase in sales rising from 6% in 2020 to 22% in 2021. There was also a marked improvement in the number of orders, with the proportion of firms experiencing an increase in orders increasing from 6% (2020) to 19% (2021). In addition, the share of companies planning to increase employment went up from 2% in 2020 to 14%. Also noteworthy is the decrease in the percentage of companies planning to reduce salaries from 56% in 2020 to 4% in 2021. The assessment of financial liquidity also changed favorably – in 2020 only 27% of companies declared liquidity allowing them to survive more than three months, while in April 2021 such liquidity was reported by 53% of respondents.³⁰

As the data on the value of Poland's foreign trade shows, the pandemic had no negative impact here: in 2020 the value of exports was €237,505.8 million, the value of imports €225,530.3 million, which means a surplus of €11,975.5 million (by comparison, in 2019 the export surplus was €1,171.5 million.³¹

²⁸ More than half of companies have abandoned investments due to the pandemic. EY, 'Ponad połowa firm zrezygnowała z inwestycji z uwagi na pandemię. Raport EY: Rok z COVID-19 oczami polskich przedsiębiorców', 3 March 2021, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid [accessed: 3.05.2021].

²⁹ The Monthly Economic Outlook Index (Polish: *Miesięczny Indeks Koniunktury*) is a tool used by the Polish Economic Institute and the National Economy Bank (Polish: *Bank Gospodarstwa Krajowego*) to gauge the economic outlook of businesses in Poland. The index is compiled monthly on the basis of measurements taken in seven key areas of business activity: sales value, new orders, employment, wages and salaries, production capacity, investment expenditure and financial standing. It is calculated based on the results of surveys conducted on a representative sample of 500 companies in four size categories and five industry categories. MEOL levels take values in the range [0;200], and the index reference point is a reading of 100, which is the neutral level.

³⁰ Polski Instytut Ekonomiczny, 'Sytuacja firm jest trudna, ale lepsza niż prognozowano na początku pandemii', 12 April 2021, <https://pie.net.pl/sytuacja-firm-jest-trudna-ale-lepsza-niz-prognozowano-na-poczatku-pandemii/> [accessed: 28.04.2021].

³¹ Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, *Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie polski styczeń – grudzień 2020 rok w mln eur 1 (dane wstępne)*, Warszawa 2021, p. 6, <https://www.gov.pl/attachment/d38e0997-2788-4271-a4f7-67067c04d6eb> [accessed: 4.05.2021].

The new pandemic reality has led to a stronger expectation for managers to identify needs. For many, this is a time to experiment within the company and test new ideas. Among the managers there are also those who treat the COVID-19 pandemic as an opportunity – in their actions we may see is a strong orientation towards the future, building intentions and plans that go beyond the time of the pandemic. According to Banaszyk and Gorynia, the crisis caused by the COVID-19 pandemic is an extremely peculiar crisis, and reduced to the level of an individual company, on the one hand can pose a mortal threat to it, and on the other, generate unique opportunities.³² The SARS-Cov-2 pandemic has reinforced the notion that nothing is certain in market realities. Managing a business during a pandemic is a difficult ordeal for any manager. Overcoming it certainly translates into valuable experience for management.

Activity of Małopolska entrepreneurs during the COVID-19 pandemic

As of 31 December 2020, 426.3 thousand national economy entities were registered in the REGON register in Małopolskie Voivodeship, which constituted 9.1% of their total number in the country. Individuals conducting business activity were the leaders of the ranking, accounting for 73.4% of the total number of entities entered in the register in Lesser Poland. Entities in the private sector accounted for 97.1%. In 2020, there were 125 national economy entities per 1000 residents in Małopolska Region (122 in Poland). In 2020, 30.8 thousand new entities were entered in the REGON register, i.e. 16% less than in 2019, and 14.1 thousand legal entities were deleted, i.e. 22.1% less than in 2019. At the end of 2020, 46.3 thousand national economy entities in the REGON register had their activity suspended (15.2% more than in 2019). The COVID-19 pandemic contributed to the suspension of activities of more entities – entrepreneurs more frequently decided to suspend their activities than to liquidate.³³

The pandemic crisis is affecting the operations of many businesses. The Marshal's Office of the Małopolska Region conducted a survey over the period of 9 October – 12 November 2020 among Małopolska entrepreneurs (1200 effective interviews). The aim of the study was, among others, to present a broadly understood change in the condition of national economy entities operating in Lesser Poland during the pandemic. It is worth pointing out the following results³⁴:

³² P. Banaszyk, M. Gorynia, *op. cit.*, p. 70.

³³ *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie małopolskim, 2020 r.* / Statistical Office in Kraków, *Structural changes of groups of the national economy entities recorded in the REGON register in Małopolskie Voivodship, 2020*, team supervised by A. Szlubowska, Statistical Office in Kraków, Kraków 2021, pp. 10–16 https://krakow.stat.gov.pl/download/gfx/krakow/en/defaultaktualnosci/1067/1/19/1/2021_zmiany_strukturalne_grup_podmiotow_w_rejestrze_regon_2020.pdf [accessed: 3.05.2021].

³⁴ A. Binda, M. Węgrzyn, *Małopolskie podmioty gospodarki narodowej wobec epidemii COVID-19*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego. Departament Zrównoważonego Rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2020, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/12/Podmioty_gosp_wobec_COVID_press.pdf [accessed: 4.05.2021].

- over the period of October–November 2020 financial distress affected 51% of respondents, the percentage of businesses indicating financial problems increased 7-fold compared to 2019;
- the percentage of companies indicating development decreased: from 34% at the end of 2019 to 5% in 2020;
- financial condition allowing for development was indicated mainly by large and medium-sized entities (in 2019, we could observe greater stability in the category of small entities);
- at the end of 2019, the staff situation was indicated as ‘difficult’ or ‘experiencing temporary difficulties’ by 10% of respondents; for 16%, this period was associated with staff team development; in 2020, 22% already encountered difficulties, and only 3% of respondents perceived development in staffing;
- nearly half of the surveyed entities limited their operations, e.g. by reducing the number of customers, limiting the volume of production and services provided, and almost one in five entities faced the need to stop operations altogether.

Changeability, uncertainty and ambiguity of the environment, which emerged due to the COVID-19 pandemic, forced many enterprises to adapt to functioning in completely different conditions – it was certainly not an easy task to accomplish, but it was possible, as evidenced by entrepreneurs from the region of Małopolska, who are also active participants in international trade.

According to the report *Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce 2019* [*Foreign Trade in Poland and Małopolska 2019*], the value of goods and services that were exported from Lesser Poland in 2019 was €10.4 billion, while the value of goods and services that were imported to Małopolska in 2019 was €10.5 billion. Małopolska's share in domestic exports was 4.4% and in imports was 4.6%. Lesser Poland ranked 6th in the country in 2019 in terms of export and import volume. In 2019, the number of export companies in Małopolska was 4138 (46,440 in Poland) and the number of import companies was 4848 (55,682 in Poland). In Lesser Poland, companies from Kraków were the ones who were most frequently involved in foreign trade: they generated 24.8% of exports and 42.9% of imports.³⁵

When analyzing the activity of traders involved in foreign trade in goods, one should first take into account the number of customs declarations. A customs declaration is an act by which a person expresses, in the prescribed form and manner, an intention to place goods under a specific customs procedure.³⁶ Having analyzed the customs declarations for exports lodged by Małopolska entrepreneurs, it can be safely concluded that the coronavirus epidemic did not adversely affect activity in this area (Table 1). The number of declarations for export procedures in 2020 was 0.96% higher than in 2019 and 13% higher than in 2018. The largest number of declarations were, as in 2018–2019, for the procedure of final export outside the European Union – they accounted for about 96% of the export declarations made.

³⁵ M. Danek, *Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce 2019*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Departament Zrównoważonego Rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2020, pp. 7–8, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/12/handel_zagr_2019_press.pdf [accessed: 4.05.2021].

³⁶ E. Gwardzińska, M. Laszuk, M. Masłowska, R. Michalski, *Prawo celne*, Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2017, p. 450.

Table 1. Export customs declarations in 2018–2020

Name of procedure	Number of submissions		
	2018	2019	2020
Final export to a third country (non-EU)	79 493	89 528	90 784
Export of compensating products obtained from equivalent goods under the inward processing arrangements before entry of import goods under those arrangements	29	19	-
Temporary exports under outward processing arrangements	897	776	663
Temporary export of goods that will be returned unaltered	59	65	275
Re-export of non-Union goods following special procedures	2799	2822	2385
TOTAL NUMBER OF SUBMISSIONS	83 277	93 210	94 107

Source: prepared on the basis of data provided by the Małopolska Customs and Tax Control Office in Krakow.

Table 2. Import customs declarations in 2018–2020

Name of procedure	Number of submissions		
	2018	2019	2020
Release with simultaneous entry into the domestic market of goods that are not subject to VAT exemption for further intra-EU supply	36 948	36 098	35 697
Simultaneous release for free circulation and home use of goods which are the subject of a VAT-exempt supply to another Member State and, where applicable, under an excise duty suspension arrangement	21	21	11
Release and placing on the domestic market of goods the carriage of which involves the payment of VAT or excise duty and placing them under the tax warehouse procedure	351	383	501
Placing on the domestic market and simultaneous release on the market of replacement goods under the outward processing procedure, prior to exportation of goods which are subject to temporary exportation	49	28	9
The entry of Union goods in trade between parts of the customs territory of the Union to which the provisions of Directive 2006/112/EC apply and parts of that territory to which those provisions do not apply, or in trade between parts of the customs territory of the Union to which those provisions do not apply	17	21	24
Inward processing procedure	1735	2069	2095
Import under temporary admission procedure	177	112	58
Re-importation with simultaneous release and entry into the domestic market of goods not subject to VAT exemption for further intra-EU supply	4171	3559	4618
Placing goods under the customs warehousing procedure	69	468	426
TOTAL NUMBER OF SUBMISSIONS	43 538	42 759	43 439

Source: *ibidem*.

The situation is similar for companies operating in the import area. The total number of customs declarations for individual procedures was even higher in imports by 1.9% than in 2019. The largest number of declarations were for the procedure for the release of goods that are not subject to VAT exemption for further intra-EU supply. They account for about 82% of declarations in imports (Table 2).

When analyzing the results of controls of customs declarations carried out by the Małopolska Customs and Tax Control Office, it is in the case of imports that we can see a decline in the number of performed controls compared to the years 2019–2018, nevertheless, the percentage of positive controls is at a higher level as in the period of 2018–2019 – it concerns about 24% of the controls carried out on customs declarations in imports (in 2019 – 13.7%, in 2018 – 1.1%). Whereas, for export declarations, the number of checks has increased compared to previous years; nevertheless, the level of positive controls is at a similar level – essentially no irregularities are found in customs declarations (Table 3).

Table 3. Inspections of customs declarations in 2018–2020

Specification/year		2018	2019	2020
Number of accepted notifications for which inspections were carried out	Export	898	969	1390
	Import	9667	3117	1713
Number of checks on the number of customs declarations found with irregularities	Export	0	1	1
	Import	110	426	410

Source: *ibidem*.

In terms of compliance with the customs law, a total of 20 customs and tax control checks were carried out in 2020. As a result of the conducted controls, 16 irregularities were detected, including 7 controls after the release of goods with fiscal effect – the total estimated revenue loss amounted to approximately PLN 1,350,000. A year before, 20 such controls were carried out – 14 irregularities were found and the amount of revenue loss reached PLN 2,104,000.³⁷

Fewer permits were granted for special procedures, in comparison to previous years, with a total of 14 permits (2019 – 38 permits; 2018 – 30 permits), which may reflect less interest among entities in involvement in new special procedures during the pandemic (Table 4).

Table 4. Special procedure authorisations

Year	Inward Processing	Outward Processing	Temporary clearance	Operating a customs warehouse	Final Destination
2018	6	3	1	18	2
2019	10	3	1	19	5
2020	6	2	0	3	3

Source: *ibidem*.

³⁷ Data provided by the Małopolska Customs and Tax Control Office in Krakow.

On the basis of the analysis of the available data, it can be safely concluded that despite the volatility, uncertainty, and ambiguity of the environment that emerged in connection with the COVID-19 pandemic, enterprises from Małopolska participating in international trade were active and able to cope efficiently with various constraints, which allowed them to conduct their operations and achieve their objectives. For exporters, the pandemic may have been an opportunity to diversify sales, better utilize production capacity, and improve competitiveness. For importers, the fragility of cross-border supply chains, which emerged more clearly during the pandemic, made it necessary in many cases to diversify sources of supply and alter preferences by opting for shorter or closer links. As far as the negative impact is concerned, a reduction in foreign activity needs to be mentioned, however, it was of a moderate nature. Certainly, there are companies that have been more cautious about participating in international supply chains. Naturally, there will also be entities that, in the perspective of dwindling profits and the imposed restrictions, as well as the implemented anti-crisis measures, have suspended or postponed their decisions on the expansion of foreign operations.

Conclusion

Risk management is an integral part of effective enterprise management. A company's success and, in many cases its survival, depends on the choice of methods and tools for assessing and mitigating risks, as was evidenced by the COVID-19 pandemic. When the pandemic broke out, few entrepreneurs took into account that it could last so long. In the initial phase, on the one hand, there was some chaos, on the other – an inclination to wait it all out. The pandemic revealed that not all enterprises were able to protect themselves from a crisis situation due to COVID-19. Those enterprises that did experience such a situation could, through appropriate changes in their management process, reduce the likelihood of impact or transform their operations in such a way as to minimize market losses. Moving their business online, remote work or computerization of internal processes was, for many companies, the only way to sustain operations. In the period marked by the pandemic, the company's flexibility, quick decision-making and ability to effectively implement changes became key. In many cases, enterprises were forced to react swiftly and make maximum use of their resources. A proactive approach to the threat of a coronavirus outbreak became important in improving decision-making processes. Numerous companies affected by the pandemic situation decided to look for the positive aspects and treated it as an opportunity to introduce new, innovative solutions and gain a competitive advantage. Certainly, the time after the pandemic will be the new normal for business, where the fact that nothing is given once and for all will become more important. Business managers must bear in mind that in the new, post-pandemic normality there may also be completely new factors that are unknown today and their effects may both, positively and negatively, impact operations of enterprises. Therefore, it is worth drawing conclusions from past experience and strengthen the resilience of the company to unforeseen external factors.

References

- Adamska, A., 'Ryzyko w działalności przedsiębiorstw – podstawowe zagadnienia'. In: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, ed. A. Fierla, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Banszyk, P., Gorynia, M., 'Pandemia COVID-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa', *ICAN Management Review Polska* 2020, no. 4.
- Bartnicki, M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Bernstein, P.L., *Against the odds. The remarkable story of risk*, John Wiley&Sons Inc., New York 1998.
- Binda, A., Węgrzyn, M., *Małopolskie podmioty gospodarki narodowej wobec epidemii COVID-19*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego. Departament Zrównoważonego Rozwoju. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2020, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/12/Podmioty_gosp_wobec_COVID_press.pdf [accessed: 4.05.2021].
- Büschgen, H., *Przedsiębiorstwo bankowe*, vol. II, edit and verification of the transl. R. Koszczyński, transl. A.J. Drozdowski [et al.], Poltext, Warszawa 1997.
- Danek, M., *Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce 2019*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego. Departament Zrównoważonego Rozwoju. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2020, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/12/handel_zagr_2019_press.pdf [accessed: 4.05.2021].
- EY, 'Ponad połowa firm zrezygnowała z inwestycji z uwagi na pandemię. Raport EY: Rok z COVID-19 oczami polskich przedsiębiorców', 3 March 2021, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid [accessed: 3.05.2021].
- Ficoń, K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007.
- Gwardzińska, E., Laszuk, M., Masłowska, M., Michalski, R., *Prawo celne*, Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2017.
- Hopkin, P., *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page Limited, London – New York – New Delhi 2010.
- Koronawirus na świecie [AKTUALNA MAPA ZAKAŻEŃ], Forsal.pl, <https://forsal.pl/artykuly/1460364,koronawirus-na-swiecie-mapa-liczba-zakazonych-bilans-mapa.html> [accessed: 18.10.2021].
- KPMG, *Perspektywy i nastroje przedsiębiorców. Analiza KPMG w Polsce*, December 2020, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/12/pl-Analiza-KPMG-Perspektywy-i-nastroje-przedsiębiorców.pdf> [accessed: 20.04.2021].
- Kuklińska, E., 'Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw', *Logistyka* 2017, no. 1.
- Kwiecień, A., 'Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstw', *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 2018, no. 377.
- Maj, A., 'Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – studium przypadku', *Organizacja i Zarządzanie* 2017, no. 1(37).
- Manikowski, A., *Ryzyko w ocenie projektów gospodarczych – modele i metody analizy*, Difin, Warszawa 2013.

- Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, *Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie polski styczeń – grudzień 2020 rok w mln euro 1 (dane wstępne)*, Warszawa 2021, <https://www.gov.pl/attachment/d38e0997-2788-4271-a4f7-67067c04d6eb> [accessed: 4.05.2021].
- OECD, *Coronavirus: The World Economy at Risk*, 2 March 2020, <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf> [accessed: 1.05.2021].
- Olzacka, B., Pałczyńska-Gościniak, R., *Leksykon zarządzania finansami*, ODiDK, Gdańsk 1998.
- Polski Instytut Ekonomiczny, 'Sytuacja firm jest trudna, ale lepsza niż prognozowano na początku pandemii', 12 April 2021, <https://pie.net.pl/sytuacja-firm-jest-trudna-ale-lepsza-niz-prognozowano-na-poczatku-pandemii> [accessed: 28.04.2021].
- Rowe, A., *An Anatomy of risk*, Krieger Publishing Company, New York 1997.
- Świerczyńska, J., 'Ograniczanie zagrożeń i ryzyka celnego w łańcuchach dostaw – wybrane działania na poziomie Unii Europejskiej', *Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego* 2017, no. 14, DOI: 10.26881/sim.2017.4.18.
- Taleb, N.N., *The Black Swan. The Impact of Highly Improbable*, revised edition, Penguin Books, New York 2008.
- World Economic Forum, *Global Risks 2020: An Unsettled World*, <http://reports.weforum.org/global-risks-report-2020/chapter-one-risks-landscape> [accessed: 1.05.2021].
- Zdanowski, M., 'Zarządzanie ryzykiem. Próba opisanie procedur i określenia obszarów działalności badawczej', *Zarządzanie ryzykiem* 2000, no. 1.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie małopolskim, 2020 r. / Structural changes of groups of the national economy entities recorded in the REGON register in Małopolskie Voivodship, 2020*, team supervised by A. Szlubowska, Statistical Office in Kraków, Kraków 2021, https://krakow.stat.gov.pl/download/gfx/krakow/en/defaultaktualnosci/1067/1/19/1/2021_zmiany_strukturalne_grup_podmiotow_w_rejestrze_regon_2020.pdf [accessed: 3.05.2021].

Znaczenie pandemii COVID-19 dla zarządzania biznesem – perspektywa małopolskich przedsiębiorców uczestniczących w obrocie międzynarodowym

Streszczenie

Pandemia COVID-19 niemal z dnia na dzień zmieniła rzeczywistość. Niepewność związana z jej skutkami w różnym stopniu wpłynęła na działalność przedsiębiorstw. Celem artykułu jest wskazanie na znaczenie pandemii dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Hipoteza badawcza została sformułowana następująco: zmienność, niepewność oraz niejednoznaczność otoczenia, które pojawiły się w związku z pandemią COVID-19, wymusiły na wielu przedsiębiorstwach przystosowanie się do funkcjonowania w zupełnie odmiennych warunkach – nie było to z pewnością łatwe zadanie, ale – jak pokazuje przykład przedsiębiorców uczestniczących w obrocie międzynarodowym z obszaru Małopolski – nie niemożliwe. Struktura artykułu obejmuje dwie części oraz podsumowanie. W pierwszej omówiono znaczenie pandemii COVID-19 dla procesu zarządzania biznesem, druga odnosi się do działalności przedsiębiorstw z Małopolski. W badaniach wykorzystano

analizę opisową, poprzedzoną przeglądem źródeł literaturowych, metodę indukcji oraz analizę danych udostępnionych przez Małopolski Urząd Celno-Skarbowy w Krakowie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przedsiębiorstwo, ryzyko, pandemia COVID-19, sytuacja kryzysowa

The Significance of the COVID-19 Pandemic for Business Management – the Perspective of Małopolska Entrepreneurs Engaged in International Trade
Abstract

The COVID-19 pandemic changed reality almost overnight. The uncertainty associated with its impact has affected the activities of enterprises to varying degrees. The aim of the article is to indicate the importance of the pandemic for the process of enterprise management. The research hypothesis is formulated as follows: volatility, uncertainty and ambiguity of the environment, which appeared in connection with the COVID-19 pandemic, forced many enterprises to adapt to functioning in completely different conditions – it was, unquestionably, not an easy task. However, as shown by entrepreneurs from the region of Małopolska (Lesser Poland) engaged in international trade – not impossible. This article is structured in two parts and a summary. The first part discusses the significance of the COVID-19 pandemic for the process of business management, the second describes the activities of enterprises from Małopolska. The research was based on the descriptive analysis, preceded by a review of the subject literature, the inductive method and the analysis of data provided by the Małopolska Customs and Tax Office in Krakow.

Key words: management, enterprise, risk, COVID-19 pandemic, crisis situation

Die Bedeutung der COVID-19-Pandemie für die Unternehmensführung – die Perspektive der Kleinpolener Unternehmer, die am internationalen Handel teilnehmen
Zusammenfassung

Die COVID-19-Pandemie hat die Realität fast über Nacht verändert. Die mit ihren Auswirkungen verbundene Unsicherheit hat die Aktivitäten der Unternehmen in unterschiedlichem Maße beeinflusst. Ziel des Artikels ist es, die Bedeutung der Pandemie für den Prozess der Unternehmensführung aufzuzeigen. Die Forschungshypothese lautet: Die Volatilität, Ungewissheit und Mehrdeutigkeit des Umfelds, die im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie auftraten, zwangen viele Unternehmen dazu, sich an völlig neue Bedingungen anzupassen – zweifellos keine leichte Aufgabe. Doch wie die Unternehmer aus der Region Kleinpole zeigen, ist die Teilnahme am internationalen Handel nicht unmöglich. Dieser Artikel gliedert sich in zwei Teile, gefolgt von einer Zusammenfassung. Im ersten Teil wird die Bedeutung der COVID-19-Pandemie für den Prozess der Unternehmensführung erörtert, im zweiten Teil werden die Aktivitäten der Unternehmen aus Kleinpole beschrieben. Die Untersuchung basiert auf einer deskriptiven Analyse, der eine Durchsicht der Fachliteratur, die induktive Methode und die Analyse der vom Zoll- und Steueramt von Kleinpole in Krakau bereitgestellten Daten vorausgingen.

Schlüsselwörter: Management, Unternehmen, Risiko, COVID-19-Pandemie, Krisensituation

Значение пандемии COVID-19 для управления бизнесом – перспектива малопольских предпринимателей – участников международной торговли

Резюме

Пандемия COVID-19 мгновенно изменила нашу действительность. Неопределенность, связанная с ее последствиями, в той или иной степени повлияла на деятельность предприятий. Целью статьи было указание значения пандемии для процесса управления предприятием. Гипотеза исследования была сформулирована следующим образом: нестабильность, неопределенность и неоднозначность окружающей среды, которые появились в связи с пандемией COVID-19, вынудили многие предприятия адаптироваться к работе в совершенно новых условиях. Безусловно, это была непростая задача, но, как показывает пример малопольских предпринимателей, участвующих в международной торговле, вполне выполнимая. Статья состоит из двух частей и резюме. В первой части обсуждается значение пандемии COVID-19 для процесса управления бизнесом, а во второй – рассматривается деятельность малопольских предприятий. В исследовании использовался описательный анализ, обзор научной литературы, метод индукции и анализ данных, полученных от Малопольской таможенно-налоговой службы в Кракове.

Ключевые слова: управление, предприятие, риск, пандемия COVID-19, кризисная ситуация



Patrycja Głogowska

doktorantka, Uniwersytet Wrocławski
<https://orcid.org/0000-0002-6364-9128>

Egzogeniczne uwarunkowania bezpieczeństwa jednostki – *case study* uchodźców syryjskich w Libanie

Wprowadzenie

Wojna domowa w Syrii doprowadziła do masowego uchodźstwa obywateli tego kraju. W Libanie przebywa ok. 1,5 mln uchodźców syryjskich. Polityka państwa wobec nich powoduje wiele utrudnień – od braku nadania im statusu uchodźcy, poprzez ograniczenia w podejmowaniu pracy, na ubogiej pomocy społecznej kończąc. O skali problemów społecznych, jakie są konsekwencją uchodźstwa obywateli syryjskich do Libanu świadczą dane z 2020 r.: poziom bezrobocia wśród uchodźców wynosił 39%¹, a średnie zadłużenie syryjskich gospodarstw domowych w Libanie wynosiło 798 USD²; ponad 30% gospodarstw domowych było umiarkowanie bądź całkowicie pozbawionych bezpieczeństwa żywnościowego, a 36% Syryjczyków żyło w złych warunkach mieszkaniowych³; 17% syryjskich uchodźców żyło w nieformalnych osiedlach namiotowych⁴. Warto zwrócić uwagę, że część z tych problemów jest warunkowana sytuacją społeczną, prawną oraz ekonomiczną uchodźców syryjskich.

¹ VASYR 2020 – *Vulnerability Assessment of Syrian Refugees in Lebanon 2020*, UNHCR–UNICEF–WFP 2021, s. 93.

² N. Yassin, *101 Facts & Figures on the Syrian Refugee Crisis*, Issam Fares Institute for Public Policy – International Affairs American University of Beirut, Beirut 2018, s. 45.

³ *Lebanon Crisis Response Plan 2017–2020 (2019 update)*, Government of Lebanon–United Nations, January 2019, s. 11.

⁴ N. Yassin, *op. cit.*, s. 38.

Artykuł ma na celu przedstawienie problemu bezpieczeństwa socjalnego jednostki głównie na przykładzie uchodźcy syryjskiego w Libanie, biorąc pod uwagę egzogeniczne uwarunkowania, takie jak decyzje władz wobec napływającej ludności w badanym aspekcie oraz działania instytucji pozarządowych w ramach pomocy w codziennym funkcjonowaniu.

Pojęcie bezpieczeństwa jednostki

Bezpieczeństwo jest pojęciem interdyscyplinarnym oraz wielowymiarowym. Jednym z kryteriów jego postrzegania jest kategoria podmiotowa, do której można zaliczyć bezpieczeństwo jednostki. W literaturze przedmiotu nie ma uniwersalnej definicji tego bezpieczeństwa ze względu na płynność zjawiska. Jest ono zależne od poczucia bezpieczeństwa jednostki (które podlega wykształceniu, zamożności, kulturze czy religii⁵); jest zarówno stanem, jak i procesem, uzależnione od egzogenicznych i endogenicznych uwarunkowań każdego podmiotu.

W literaturze przedmiotu można spotkać dwa podejścia do bezpieczeństwa jednostki: japońskie i kanadyjskie. Pierwsze – nazywane *freedom from want* – koncentruje swoją uwagę na wzmocnieniu wysiłków w celu poradzenia sobie z zagrożeniami dla ludzkiego życia, obejmując zagadnienia związane z ubóstwem, degradacją środowiska, uchodźcami, chorobami. W *Niebieskiej Księdze Japonii* z 1999 r. zdefiniowano czym jest bezpieczeństwo jednostki:

szeroko uwzględnia [ono] wszystkie zagrożenia, które godzą w przeżycie człowieka, codzienne życie i godność – np. niszczenie środowiska naturalnego, naruszanie praw człowieka, transnarodowa przestępczość zorganizowana, nielegalne narkotyki, uchodźcy, ubóstwo, miny lądowe, a także inne [zagrożenia, jak np.] zakaźne choroby, takiej jak AIDS⁶.

Szkoła kanadyjska – *freedom from fear*, zwraca uwagę na kwestie humanitarne, celem ochrony życia oraz praw jednostki⁷. W ujęciu kanadyjskim wymieniono pięć obszarów: ochronę ludności cywilnej w czasie konfliktów zbrojnych, udział w operacjach pokojowych, zapobieganie konfliktom, właściwe administrowanie oraz bezpieczeństwo publiczne⁸.

Anna Rychły-Lipińska wskazuje, że na bezpieczeństwo jednostki nie składają się tylko zagrożenia zewnętrzne, ale również inne czynniki. Autorka wymienia⁹:

- kwestie finansowe, w tym stabilną sytuację materialną, płynność zarobków i stałe zatrudnienie;
- zagwarantowanie opieki medycznej oraz socjalnej;

⁵ A. Stępień-Trela, *Bezpieczeństwo jednostki w obliczu współczesnych zagrożeń*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 6, cz. 1, s. 124.

⁶ Cyt za: K.P. Marczuk, *Pojęcie i zakres human security*, [w:] *Trzy wymiary współczesnego bezpieczeństwa*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Elipsa, Warszawa 2014, s. 41.

⁷ A. Rychły-Lipińska, *Model Bezpieczeństwa jednostki we współczesnym zmieniającym się otoczeniu – wstępne rozważania*, „Studia nad Bezpieczeństwem” 2017, nr 2, s. 34.

⁸ K.P. Marczuk, *op. cit.*, s. 48.

⁹ A. Rychły-Lipińska, *op. cit.*, s. 34.

- zapewnienie porządku publicznego;
- egzekwowanie prawa;
- perspektywę godnego życia na emeryturze.

Z kolei Waldemar Krztoń wyróżnił wymiary bezpieczeństwa jednostki wskazując na¹⁰:

- 1) „bezpieczeństwo personalne (bieda, przestępczość, terroryzm, konflikty zbrojne, wojny);
- 2) bezpieczeństwo społeczne (konflikty regionalne, kulturowe i etniczne);
- 3) bezpieczeństwo polityczne (nieprzestrzeganie wolności i praw człowieka);
- 4) bezpieczeństwo zdrowia (choroby i epidemie);
- 5) bezpieczeństwo żywnościowe (jakość żywności);
- 6) bezpieczeństwo środowiskowe (jakość wody, gleby i powietrza);
- 7) bezpieczeństwo ekonomiczne (bezrobocie, ubóstwo i bezdomność)“.

W niniejszym opracowaniu bezpieczeństwo jednostki zostanie przyjęte z perspektywy japońskiej, skupiając się na zagadnieniach związanych z ubóstwem, uznając za główny czynnik tego stanu bezrobocie wymieniane wśród najważniejszych zagrożeń tego bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo socjalne

Bezpieczeństwo socjalne jest jedną z kategorii bezpieczeństwa społecznego. Jego obszar jest węższy i odnosi się do zapewnienia środków do życia. W podstawowym założeniu zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego mieszkańcom kraju należy do instytucji publicznych. Natomiast w dobie wielosektorowości polityki społecznej i przejścia do pluralizmu polityczno-społecznego zwiększa się rola sektorów niepublicznych¹¹. Mirosław Księżopolski definiuje bezpieczeństwo socjalne jako „stan wolności od zagrożeń, których skutkiem jest brak lub niedostatek środków utrzymania”¹². Z kolei Iwona Sierpowska uważa, że bezpieczeństwo socjalne jednostki powinno być analizowane przez pryzmat możliwości socjo-ekonomicznych oraz moralnych, a także, że fundamentalnym prawem socjalnym jest gwarancja możliwości podjęcia pracy¹³. Zygmunt Domański bezpieczeństwo socjalne odnosi do „[...] zapewnienia podstawowych warunków bytowych, pomocy i interwencji w sytuacjach krytycznych, rozdzielania świadczeń i niwelowania różnic w statusie społecznym”¹⁴. W *Encyklopedii PWN* termin jest definiowany jako stan wolności od obniżenia poziomu życia na skutek tzw. ryzyka socjalnego, które oznacza utratę pracy, inwalidztwo, chorobę,

¹⁰ W. Krztoń, *Pojęcie i istota bezpieczeństwa jednostki*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2017, t. 15, z. 3, s. 48.

¹¹ R. Szarfberg, *Teoria polityki społecznej*, Studia zaoczne PS 2008/2009, s. 4, http://rszarf.ips.uw.edu.pl/tps/dzienne/zaoczne02_w1.pdf [dostęp: 31.05.2021].

¹² M. Księżopolski, *Bezpieczeństwo socjalne*, [w:] *Leksykon polityki społecznej*, red. B. Rysz-Kowalczyk, Warszawa 2001, s. 20, cyt. za: S. Zakrzewski, *Bezpieczeństwo socjalne a wykluczenie społeczne*, „Przegląd Strategiczny” 2013, nr 1, s. 165, DOI: 10.14746/ps.2013.1.11.

¹³ I. Sierpowska, *Bezpieczeństwo socjalne jako dobro publiczne*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Szkoły Wyższej Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2015, nr 3, s. 46.

¹⁴ Z. Domański, *Bezpieczeństwo socjalne*, „Journal of Modern Science” 2017, t. 2, s. 368.

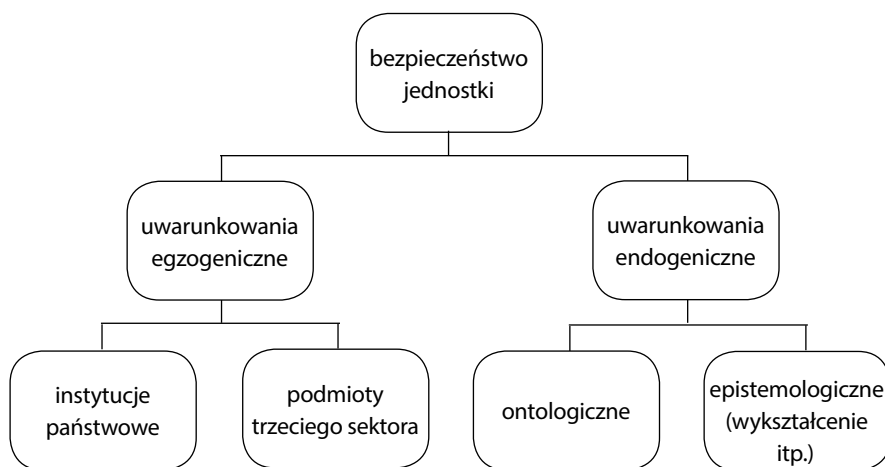
starość lub inne zdarzenia losowe¹⁵. Z kolei Anna Sowińska za zagrożenia bezpieczeństwa socjalnego uznaje: głód, bezdomność, długotrwałe bezrobocie, brak pomocy medycznej oraz opieki na starość¹⁶.

Stanisław Zakrzewski wskazuje na trzy główne zagrożenia dla bezpieczeństwa socjalnego, wymieniając brak pracy, problem mieszkaniowy oraz ekskluzję społeczną. Podkreśla, że największym zagrożeniem jest bezrobocie, gdyż to ono generuje kolejne problemy jak niedostatek, bezdomność, ubóstwo¹⁷. To podejście zostanie przyjęte w niniejszym opracowaniu.

Egzo- i endogogeniczne uwarunkowania bezpieczeństwa jednostki

Egzogeniczne uwarunkowania (zewnętrzne) można podzielić w ramach polityki państwa w obszarze bezpieczeństwa socjalnego na instytucje państwowe oraz podmioty trzeciego sektora (rysunek 1). Z kolei uwarunkowania endogeniczne (wewnętrzne) są skorelowane z potencjałem jednostki. Uwarunkowania wewnętrzne zdają się być najważniejszym czynnikiem świadczącym o poczuciu bezpieczeństwa przez jednostkę. Postrzegając fakt posiadania pracy i stałego źródła dochodu jako elementarny czynnik potrzebny do zabezpieczenia podstawowych potrzeb, Sierpowska wskazuje na to, że osiągnięcie stanu bezpieczeństwa jest zależne od możliwości zarobkowych¹⁸.

Rysunek 1. Uwarunkowania bezpieczeństwa jednostki



Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ *Bezpieczeństwo socjalne* [hasło], *Internetowa Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezpieczenstwo-socjalne;3876792.html> [dostęp: 20.10.2021].

¹⁶ A. Sowińska, *Strategie zaradcze w sytuacjach utraty poczucia bezpieczeństwa socjalnego*, [w:] *Bezpieczeństwo socjalne*, s. 106–107, cyt. za: S. Zakrzewski, *op. cit.*, s. 167.

¹⁷ S. Zakrzewski, *op. cit.*, s. 167.

¹⁸ I. Sierpowska, *op. cit.*, s. 48.

Uwarunkowania egzogeniczne – państwo

Podstawowym elementem potrzebnym do otrzymania pomocy od instytucji, w szczególności państwowych, jest posiadanie uregulowanego statusu prawnego. Liban, który stał się jednym z głównych kierunków poszukiwania schronienia dla syryjskich uchodźców, nie jest sygnatariuszem Konwencji z 1951 r. regulującej status uchodźcy ani też dodatkowego protokołu dotyczącego statusu uchodźców sporządzonego w Nowym Jorku w 1967 r.¹⁹ Ustawodawca Libanu nie uchwalił również żadnego aktu prawnego, który określałby status uchodźcy w kraju²⁰. Władze libańskie ograniczyły również prawo do nabywania azylu, mimo że jest ono gwarantowane w ratyfikowanej Deklaracji Praw Człowieka²¹. Napływający do Libanu Syryjczycy nie otrzymali stosownego statusu, a przez władze są określani jako „przesiedleńcy” (*displaced*, arab. *nazihoun*) lub migranci ekonomiczni. W *Libańskim Planie Reagowania Kryzysowego (Lebanon Crisis Response Plan, LCRP)*, wiodącym dokumencie określającym odpowiedź władz Libanu na problemy społeczne uchodźców syryjskich, jest określenie, że: „Liban nie jest ani krajem azylu, ani miejscem docelowym dla uchodźców, ani tym bardziej krajem przesiedlenia”²².

Ustawodawstwo krajowe dotyczące kwestii uchodźców w Libanie, to ustawa regulująca wjazd i pobyt cudzoziemców oraz ich wyjazd z kraju, która została uchwalona w 1962 r. Istotne przepisy tej ustawy to art. 26, 31 i 32. Artykuł 26 stanowi, że: „każdy cudzoziemiec, który jest przedmiotem pościgu lub został skazany za przestępstwo polityczne przez władzę nielibańską lub którego życie lub wolność są zagrożone ze względów politycznych, może prosić o azyl polityczny”. Artykuł 31 stanowi, że: „jeżeli została podjęta decyzja o wydaleniu uchodźcy politycznego, nie jest dopuszczalne deportowanie takiego uchodźcy na terytorium państwa, w którym jego życie lub wolność nie są zabezpieczone. Zgodnie z art. 32 cudzoziemcy, którzy wjeżdżają do Libanu nielegalnie, mogą być pozbawieni wolności od 1 miesiąca do 3 lat i/lub ukarani grzywną”²³.

Liban i Syria mają długoletnią wspólną historię. Po uzyskaniu niepodległości Syria rościła sobie prawa do terytorium Libanu i dążyła do włączenia go w swoją strefę wpływów. Władzom w Damaszku udało się to zrealizować i poprzez działania wojskowe oraz wykorzystując swojego sojusznika – Hezbollah aktywnie wpływały na władzę w Bejrucie. Zacieśnianie relacji doprowadziło do podpisania w 1994 r. umowy pomiędzy Libanem a Syrią, która regulowała m.in. status i procedury dotyczące wjazdu obywateli syryjskich na terytorium Libanu. Na jej mocy mogli oni

¹⁹ R.G. Rabil, *The Syrian refugee crisis in Lebanon. The double tragedy of refugees and impacted host communities*, Lexington Books, Lanham 2016, s. 17.

²⁰ I. Saliba, *Lebanon*, [w:] *Refugee Law and Policy in Selected Countries*, The Law Library of Congress, March 2016, s. 213, <https://tile.loc.gov/storage-services/service/ll/llgldr/2016296551/2016296551.pdf> [dostęp: 5.05.2021].

²¹ R.G. Rabil, *op. cit.*, s. 17.

²² UNHCR and Government of Lebanon, *Lebanon Crisis Response Plan 2015–2016*, 2014, cyt. za: M. Janmyr, *No Country of Asylum: 'Legitimizing' Lebanon's Rejection of the 1951 Refugee Convention*, "International Journal of Refugee Law" 2017, vol. 29, issue 3, s. 440, DOI: 10.1093/ijrl/eex026 [tłum. P.G.].

²³ I. Saliba, *op. cit.*, s. 214 [tłum. P.G.].

wjechać do Libanu bez wizej, okazując jedynie narodowy dokument tożsamości, zamiast paszportu²⁴.

Zmiana tego stanowiska nastąpiła dopiero w 2014 r., kiedy Liban na swoim terytorium przyjął już ok. miliona uchodźców syryjskich. Została wtedy przyjęta polityka w sprawie wysiedleń Syryjczyków (Policy on Syrian Displacement), która miała na celu zniechęcenie oraz uniemożliwienie im szukania ochrony na terytorium Libanu²⁵. Syryjczycy zostali zmuszeni do spełnienia rygorystycznych wymagań, aby móc legalnie wjechać oraz przebywać w kraju docelowym ich migracji²⁶. Po 2015 r. i przyjęciu przez rząd Libanu polityki wobec Syryjczyków, nazywanej polityką październikową, przekraczający granice Libanu są zobowiązani do uzyskania pozwolenia na pobyt stały (*residence permit*), które musi być odnawiane co sześć miesięcy. Koszt takiego pozwolenia wynosi 200 USD oraz jest związany z licznymi dokumentami, jak: zobowiązanie mieszkaniowe (poświadczone kopie umowy najmu lub aktu własności nieruchomości), zaświadczenie od *mukhtara* (przywódcy wioski), że dana osoba jest właścicielem nieruchomości, okazanie poświadczenia z hotelu oraz ważnego dowodu osobistego lub paszport, jak również karty wstępu i karty powrotu. Przekraczając granicę Libanu uchodźcy są zmuszeni również do ukazania kwoty 1000 USD. Dla wielu Syryjczyków jest to warunek niemożliwy do spełnienia. Uciekając przed wojną zostawiają swój dorobek życia i często migrują jedynie z tym, co mają na sobie. Umożliwiło to rozwój czarnego rynku. Przemysłowcy czekają na granicy i za kwotę 50 USD wynajmują potrzebną sumę umożliwiającą przekroczenie granicy. Taki sam precedens dotyczy również zobowiązań mieszkaniowych czy rezerwacji hotelowych²⁷. Powyższe wymagania już od samego początku stawiają Syryjczyków w trudnej sytuacji. Część z nich korzysta z fikcyjnych dokumentów/poświadczeń w celu przekroczenia granicy i znalezienia bezpieczniejszego miejsca do życia. To też powoduje dalsze problemy, gdyż do znalezienia legalnego źródła dochodu, jednego z uwarunkowań bezpieczeństwa socjalnego, niezbędne są legalne dokumenty potwierdzające uregulowany status pobytu na terytorium Libanu.

Bezpieczeństwo socjalne zgodnie z definicjami umieszczonymi powyżej opiera się w dużej mierze na dostępie do pracy. Na mocy traktatu syryjsko-libańskiego podpisanego w 1993 r. pomiędzy narodami panował wolny handel oraz pełna mobilność pracownicza. Masowy napływ uchodźców doprowadził do ograniczeń w tym zakresie. Syryjczycy mieszkający w Libanie mają trzy możliwości pozyskiwania funduszy. Pierwsza z nich jest skorelowana z zarejestrowaniem się w UNHCR (Urząd Wysokiego Komisarza Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców) i uzyskiwaniem pomocy od organizacji. Osoby zarejestrowane nie mają możliwości podjęcia pracy w nowym kraju, gdyż otrzymują pomoc humanitarną. Drugi sposób jest skorelowany z opłaceniem legalnego pobytu oraz podjęciem pracy – na mocy uzyskanych dokumentów – zgodnie z wymaganiami. Ostatnia możliwość jest najbardziej

²⁴ S. Bidinger, A. Lang, D. Hites, Y. Kuzmova, E. Nouredine, S.M. Akram, L. Runnerstrom, T. Kistner, *Protecting Syrian Refugees: Laws, Policies, and Global Responsibility Sharing*, Boston University School of Law, Boston, s. 35.

²⁵ M. Janmyr, *Precarity in Exile: The legal status of Syrian refugees in Lebanon*, "Refugee Survey Quarterly" 2016, vol. 35, issue 4, s. 66, DOI: 10.1093/rsq/hdw016.

²⁶ Więcej na ten temat: *ibidem*.

²⁷ *Ibidem*, s. 67–68.

rozpowszechnionym precedensem i dotyczy nielegalnego pobytu wraz z podjęciem nielegalnej pracy dorywczej. Ubiegając się o pozwolenia, uchodźcy często spotykają się z wygórowanymi opłatami i oporem ze strony rządu libańskiego. W rezultacie 92% aktywnych zawodowo uchodźców jest zmuszonych do znalezienia pracy w sektorze nieformalnym, gdzie nie otrzymują ochrony socjalnej i zazwyczaj zarabiają mniej niż płaca minimalna²⁸.

Dotychczasowe działania władz Libanu dotyczyły w większej mierze ograniczeń wystosowanych wobec uchodźców niż pomocy im. Po okresie braku reakcji na zwiększające się saldo uchodźcze w kraju i braku sformułowania polityki, rząd zaczął reagować na kryzys migracyjny zbyt późno. W 2013 r. libański minister pracy wydał rezolucję No. 1/19 udostępniając pracownikom syryjskim niektóre zawody, wcześniej zarezerwowane dla Libańczyków, takie jak: budowniczy, elektryk, sprzedawca, stolarz i kowal. Jednak od początku kryzysu uchodźczego w Libanie narastał problem nielegalnej pracy Syryjczyków. Z tego powodu minister pracy wprowadził obowiązek posiadania pozwolenia na wykonywanie zawodu²⁹. Syryjczycy w Libanie mogą obecnie pracować jedynie w trzech sektorach: rolnictwie, budownictwie oraz środowisku (dawniej określanym jako „sprzątanie”)³⁰. Rząd Libanu wydał kolejne dekrety, które wymagają od pracodawców, aby:

- 1) przedstawili dowód, że najpierw próbowali znaleźć libańskich pracowników na te same stanowiska pracy oraz
- 2) utrzymywali stosunek pracowników libańskich do pracowników zagranicznych 10:1.

Z kolei dekrety wymagają od Syryjczyków poszukujących pracy posiadania libańskiego sponsora, często pracodawcy, który podpisał „zobowiązanie do odpowiedzialności”.

Zaostrzone regulacje prawne doprowadziły do pauperyzacji uchodźców. Badanie Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) z 2014 r. wykazało, że 92% syryjskich uchodźców zatrudnionych w Libanie nie miało legalnych umów, podczas gdy 56% było zatrudnionych na podstawie umowy dziennej lub tygodniowej. Mimo, że gospodarstwa domowe prowadzone przez kobiety stanowiły 19% wszystkich gospodarstw domowych uchodźców w Libanie³¹, odsetek zatrudnionych kobiet, szacowany na 35% był znacznie niższy niż wśród mężczyzn (ok. 56%)³². Wskazuje to, że kobiety są bardziej narażone na dyskryminację niż mężczyźni.

Kolejnym problemem skorelowanym z pracą jest wykorzystywanie dzieci. Libańskie prawo zabrania zatrudniania dzieci poniżej 14 roku życia i ogranicza pracę, którą mogą wykonywać osoby w wieku 14–18 lat, do sześciu godzin dziennie. Jednak

²⁸ Asylum Access, *Refugee work rights report. The Syrian crisis and refugee access to lawful work in Greece, Jordan, Lebanon and Turkey*, August 2017, s. 19–20.

²⁹ R.G. Rabil, *op. cit.*, s. 18.

³⁰ M. Janmyr, *Precarity in Exile...*, *op. cit.*, s. 69.

³¹ M. Yahya, J. Kassir, K. El-Hariri, *Unheard Voices: What Syrian Refugees Need to Return Home*, Carnegie Endowment for International Peace, Washington D.C. 2018, s. 15–16, https://carnegieendowment.org/files/Yahya_UnheardVoices_INT_final.pdf [dostęp: 20.10.2021].

³² VASYR 2020..., *op. cit.*, s. 95.

libańskie przepisy dotyczące pracy dzieci są rzadko egzekwowane³³, a na ulicach często można spotkać pracujących młodocianych. Chłopcy często pomagają w licznych zakładach samochodowych. Młodsze dzieci można zauważyć na ulicy – sprzedają drobne przedmioty, jak paczki chusteczek, batoniki czy warzywa i owoce, na przydrożnych straganach.

Uwarunkowania egzogeniczne – organizacje pozarządowe

W Libanie sytuacja organizacji pozarządowych jest wrażliwa, dynamiczna oraz zróżnicowana. Po każdym kryzysie politycznym wzrasta ich liczebność – tak było po rewolucji cedrowej oraz po rozpoczęciu arabskiej wiosny³⁴. Organizacje pozarządowe są w czołówce organizacji pomagających syryjskim uchodźcom w różnych kwestiach, w tym dotyczących zdobycia środków do życia, podstawowej pomocy, WASH (*water, sanitation and hygiene* – woda, sanitarium i higiena), schronienia oraz zdrowia, bezpieczeństwa żywnościowego, edukacji, ochrony dzieci, a także spójności społecznej³⁵. Niektóre organizacje pozarządowe angażują się również w inne działania, takie jak podnoszenie świadomości, budowanie potencjału, rzecznictwo i lobbing, monitoring i obserwacja, a także zapewnienie skutecznej reprezentacji na poziomie lokalnym i krajowym³⁶. Te ostatnie wysiłki koncentrują się na rozwiązywaniu problemów społeczno-ekonomicznych, zwiększaniu dostępu do porad prawnych oraz aktywnym ujawnianiu dyskryminujących polityk i praktyk³⁷.

Pomoc udzielana uchodźcom syryjskim jest generowana zarówno przez organizacje pozarządowe lokalne, jak i międzynarodowe. Te drugie realizują swoją pomoc w dwojaki sposób: albo poprzez swoje siły i środki lub też wspierając finansowo organizacje lokalne. Działania poszczególnych organizacji różnią się od siebie, są związane z ich celem bądź obszarem działań. Badania terenowe realizowane w Trypolisie, poprzez obserwację uczestniczącą w jednej z organizacji pozarządowych, ukazały skalę pomocy zapewnianą przez pracowników. Badania pokazały, że po pomoc, która obejmuje udzielanie wsparcia rzeczowego w postaci redystrybucji ubrań bądź żywności, pomoc finansową lub prowadzenie szkoleń zawodowych, dziennie zgłasza się kilkanaście osób. Organizacje zapewniają również wsparcie prawne zgłaszającym się uchodźcom. Współpraca z lokalnymi prawnikami zapewnia uchodźcom możliwość zarejestrowania nowo urodzonego dziecka bądź legalizację małżeństwa (w sądzie religijnym). Jest to istotne, ponieważ niezarejestrowane dzieci nie mogą uczęszczać do szkół publicznych oraz nie mają ubezpieczenia zdrowotnego. Organizacje wspierają uchodźców również w legalizacji

³³ S. Bidingier, A. Lang, D. Hites, Y. Kuzmova, E. Nouredine, S.M. Akram, L. Runnerstrom, T. Kistner, *op. cit.*, s. 52.

³⁴ K. Rahme, *Refugee Protection Lebanon Country Report*, "Working Papers" 2020, no. 34: *Global Migration: Consequences and Responses*, s. 15.

³⁵ J. Karam, *Lebanon's Civil Society as an Anchor of Stability*, "The Middle East Brief" 2018, no. 117, s. 5.

³⁶ *Mapping civil society organizations in Lebanon*, Beirut 2015, s. 51, https://eeas.europa.eu/archives/delegations/lebanon/documents/news/20150416_2_en.pdf [dostęp: 20.10.2021].

³⁷ K. Rahme, *op. cit.*

pobytu. Jest to trudne działanie, ponieważ większość z nich zmagają się z problemami finansowymi spowodowanymi bezrobociem.

Organizacje międzynarodowe są kluczowym aktorem pomocy dla uchodźców syryjskich poprzez projekty mające na celu wsparcie rodzin w trudnej sytuacji. Dzięki finansowaniu bonów żywnościowych część ludności żyjąca poniżej linii ubóstwa otrzymuje wsparcie w tym obszarze. W 2020 r. w Libanie liczba gospodarstw domowych uchodźców żyjących poniżej granicy ubóstwa wynosiła 89%, wzrastając o 55% w porównaniu do roku poprzedniego; żyli oni za 308 728 LBP miesięcznie, co stanowi połowę minimalnych zarobków³⁸. W 2020 r. gospodarstwa domowe z niskim poziomem konsumpcji osiągnęły 19,5% (w 2019 r. było to 5%); liczba posiłków spożywanych przez dorosłą osobę w ciągu dnia wynosiła 2,2 w 2019 r., a w 2020 – 1,9³⁹. Lokalne organizacje pozarządowe prowadzą działania wsparcia rodzin syryjskich w tym zakresie poprzez bony żywnościowe. Dzięki zagranicznym darczyńcom organizacje znając sytuację poszczególnych rodzin wydają bony, które sięgają 400 tys. LBP i obowiązują przez okres 4 miesięcy. Bony mogą być zrealizowane w wytypowanych do tego sklepach. Jest to jednorazowa pomoc rodzinom, które znalazły się w trudnej sytuacji. Taki program jest również realizowany bezpośrednio przez organizacje międzynarodowe. The World Food Programme wydaje bony w wysokości 30 USD na osobę każdego miesiąca, które można zrealizować w 300 placówkach uprzednio wybranych przez darczyńcę. Inną organizacją, która również prowadzi działalność pomocową poprzez wsparcie finansowe jest UNHCR. Jednym z działań jest wydawanie bonów umożliwiających zakup ciepłej odzieży w okresie zimowym⁴⁰.

Innym problemem uchodźców z zakresu bezpieczeństwa socjalnego jednostki jest zakwaterowanie. Ponad połowa z nich mieszka w przeludnionych i/lub zaniedbanych mieszkaniach. I choć 80% uchodźców twierdzi, że płaci czynsz, tylko 6% ma ważne umowy najmu; pozostali są narażeni na nagłą eksmisję – która odbywa się bez nakazu sądowego lub należytego procesu – bez możliwości odwołania się na drodze prawnej. Tymczasem w latach 2012–2013 zwiększony popyt na lokale do wynajęcia w biednych dzielnicach spowodował wzrost cen o 44%⁴¹. Organizacje pozarządowe pomagają również w tym obszarze. Dzięki współpracy z prawnikami oraz pomocy finansowej zagranicznych darczyńców regulują kwestie finansowe dla rodzin, którym grozi natychmiastowa eksmisja. Taka pomoc również ma kryterium czasowe i jest udzielana na kilka miesięcy.

Uchodźcy syryjscy w Jordanii

Sytuacja uchodźców syryjskich jest trudna także w innych krajach. Z powodów geograficznych miejscem docelowym dla uciekających Syryjczyków stały się państwa

³⁸ VASYR 2020..., *op. cit.*, s. 10.

³⁹ *Ibidem*, s. 12.

⁴⁰ P. Verme, Ch. Gigliarano, Ch. Wieser, K. Hedlund, M. Petzoldt, M. Santacroce, *The Welfare of Syrian Refugees: Evidence from Jordan and Lebanon*, World Bank, Washington, DC 2016, s. 125, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23228/9781464807701.pdf?sequence=21&isAllowed=y> [dostęp: 20.10.2021].

⁴¹ M. Yahya, J. Kassir, K. El-Hariri, *op. cit.*, s. 17.

ościenne, w tym Jordania. Masowy napływ uchodźców wymusił na rządach tych państw doraźne działania⁴².

W Jordanii, tak jak w Libanie, rząd wraz z pomocą Narodów Zjednoczonych i innych organizacji pozarządowych powołał *Jordan Response Platform for the Syria Crisis* (odpowiednik libańskiego LCRP). Plan miał na celu usystematyzowanie wyzwań i działań instytucji rządowych oraz partnerów zagranicznych względem uchodźców syryjskich. W dokumencie zostały przedstawione działania podejmowane przez aktorów określanych w artykule jako podmioty egzogenicznego zapewniania bezpieczeństwa jednostki. Tak samo jak w przypadku libańskim, pomoc dla uchodźców syryjskich w Jordanii jest zapewniana ze wsparcia międzynarodowego. Szacunkowo roczny koszt utrzymania uchodźcy wynosi 2150 USD, z czego 70% jest zapewniane z zagranicznych dotacji⁴³. Od 2013 r. uchodźcy z Syrii otrzymują różnorodną pomoc humanitarną, w tym od organizacji społecznych i lokalnych organizacji pozarządowych, w koordynacji z Jordańską Haszymidzką Organizacją Charytatywną (JHCO). W Jordanii uchodźcy zmagają się z takimi samymi problemami jak w Libanie. Niemal 89% gospodarstw domowych jest zadłużonych. Jest to powodem dla którego część dzieci syryjskich podejmuje pracę, zamiast uczęszczać do szkół. W Jordanii Syryjczycy również otrzymują karty pomocowe, które mogą wymienić na żywność, czy dostają wsparcie w opłatach mieszkaniowych. Rząd w Ammanie, podobnie jak władze w Bejrucie, oficjalnie podjął próbę zatrzymania uchodźców syryjskich na swojej granicy. Mimo że Jordania na początku syryjskiego konfliktu przyjęła politykę otwartych drzwi⁴⁴ to, po zapewnieniu schronienia na swoim terytorium 632 tys. uchodźców, polityka władz, tak jak w przypadku Libanu, stała się coraz bardziej restryktywna⁴⁵. Również w Jordanii dzieci bez legalnych dokumentów nie mają dostępu do edukacji. Jedynym sposobem jest zatrzymanie się w obozie dla uchodźców. Wielu Syryjczyków nie może legalnie pracować i podejmuje pracę w budownictwie bądź na farmach. Jednak jordańscy pracodawcy płacą im znacznie mniej niż Jordańczykom⁴⁶.

Różnica w działalności instytucji państwowych względem Syryjczyków w Libanie i Jordanii dotyczy dostępu do opieki medycznej. Władze w Ammanie zdecydowały o utrzymaniu bezpłatnej opieki zdrowotnej. Drugą różnicą pomiędzy działaniem władz w obu państwach jest utworzenie obozów dla uchodźców. Rząd w Jordanii zdecydował o utworzeniu takich miejsc dla Syryjczyków, z kolei w Libanie w tym aspekcie nie było żadnych działań władz.

W 2021 r. w obu krajach sytuacja uchodźców nie uległa zmianie. W Libanie wraz z pogarszającą się sytuacją wewnątrz państwa, następuje pauperyzacja uchodźców syryjskich. Uchodźcy cierpią z tych samych powodów co Libańczycy, a mianowicie: braku wody, prądu, braku niektórych dóbr jak leki, chleb, woda butelkowana, oraz

⁴² K. Górak-Sosnowska, *Uchodźcy syryjscy w państwach Bliskiego Wschodu: wyzwania dla Jordanii, Libanu i Turcji*, „The Review of European Affairs” 2017, vol. 1, issue 1, s. 42.

⁴³ *Ibidem*, s. 43.

⁴⁴ A. Al-Weshah, *Jordan Diplomacy Towards Syria and the 2011 Syrian Crisis (2011–2013)*, „Środkowo-europejskie Studia Polityczne” 2014, nr 3, s. 197–214, DOI: 10.14746/ssp.2014.3.11.

⁴⁵ *Jordania: Syryjczycy uchodźcy zatrzymani na „ziemi niczyjej”*, Amnesty International, 10.12.2015, <https://amnesty.org.pl/jordania-syryjczycy-uchod%C5%BAcy-zatrzymani-na-ziemi-niczyjej> [dostęp: 7.10.2021].

⁴⁶ A. Al-Weshah, *op. cit.*

z powodu hiperinflacji i kryzysu w służbie zdrowia. Dodatkowo pandemia koronawirusa w obu krajach przysporzyła dodatkowe problemy i obostrzenia również dla Syryjczyków.

Polska wobec kryzysu uchodźczego w Libanie

Syryjski kryzys uchodźczy z którym zmagają się państwa ościenne, ma również implikacje dla Europy oraz dla Polski. Ogłoszony w 2015 r. kryzys migracyjny był spowodowany falami migrantów z Afryki i państw arabskich, a część napływającej ludności była pochodzenia syryjskiego.

W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2020 r. w wymienionych wyzwaniach są ujęte procesy migracyjne, które mogą powodować negatywne skutki dla kraju⁴⁷. Polska aktywnie uczestniczy w zapobieganiu migracji uchodźców syryjskich do Europy prowadząc szereg działań w krajach ościennych. Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej jest organizacją pozarządową, finansowaną m.in. przez polski rząd, która prowadzi szereg działań pomocowych dla uchodźców syryjskich w Libanie. Wśród takich działań należy wyróżnić np. modernizowanie infrastruktury, szkolenia dla straży pożarnej, pomoc w skutkach pandemii COVID-19. Dodatkowo działania prowadzą również inne organizacje pozarządowe, jak Polski Czerwony Krzyż, realizowane są również projekty wysyłania wolontariuszy do pomocy lokalnym organizacjom pozarządowym w prowadzeniu działań społecznych.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo społeczne jest subiektywnym odczuciem każdej jednostki, niemniej jest ono zależne od egzogenicznych uwarunkowań. W przypadku uchodźców syryjskich w Libanie uwarunkowania zewnętrzne wspomagające funkcjonowanie będą skorelowane z działalnością pomocową zarówno libańskich, jak i międzynarodowych organizacji pozarządowych.

Artykuł wskazuje jedynie na nieliczne problemy z jakimi zmagają się uchodźcy w kraju docelowym. Ta lista jest znacznie dłuższa. W przypadku Libanu można zauważyć, że działania instytucji państwowych w większej mierze narzucają ograniczenia, a działania pomocowe są generowane przez podmioty trzeciego sektora. Bezpieczeństwo społeczne jednostki jest skorelowane z dostępem do możliwości zarobkowych. Potrzeba posiadania legalnych dokumentów do podjęcia pracy, często niemożliwa do opłacenia przez uchodźców, skazuje ich na pariasów w tym obszarze. Tym samym uniemożliwia zdobycie środków na opłacenie czynszu za mieszkanie, zapewnienie żywienia czy też innych niezbędnych rzeczy. Brak wsparcia instytucji rządowych w podjęciu pracy przez uchodźców staje się przyczyną niezbędnej pomocy dla nich, która jest zapewniana przez organizacje pozarządowe.

⁴⁷ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2020, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf [dostęp: 22.09.2021].

Egzogeniczne uwarunkowania bezpieczeństwa socjalnego uchodźcy syryjskiego w Libanie powinny być zapewniane przez instytucje państwowe przy wsparciu działań przez organizacje pozarządowe. Praktyka jednak pokazuje, że realne działania są podejmowane głównie przez lokalne i międzynarodowe organizacje pozarządowe. Obecny kryzys w Libanie, negatywnie oddziałuje na sytuację mieszkańców. Pędząca inflacja, wysoka stopa bezrobocia, impas polityczny i brak działań władz tego kraju w celu unormowania sytuacji będzie w najbliższej przyszłości pogarszał sytuację uchodźców syryjskich.

Bibliografia

- Al-Weshah A., *Jordan Diplomacy Towards Syria and the 2011 Syrian Crisis (2011–2013)*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2014, nr 3, DOI: 10.14746/ssp.2014.3.11.
- Asylum Access, *Refugee work rights report. The Syrian crisis and refugee access to lawful work in Greece, Jordan, Lebanon and Turkey*, August 2017.
- Bezpieczeństwo socjalne [hasło], *Internetowa Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezpieczenstwo-socjalne;3876792.html> [dostęp: 20.10.2021].
- Bidinger S., Lang A., Hites D., Kuzmova Y., Nouredine E., Akram S.M., Runnerstrom L., Kistner T., *Protecting Syrian Refugees: Laws, Policies, and Global Responsibility Sharing*, Boston University School of Law, Boston.
- Domański Z., *Bezpieczeństwo socjalne*, „Journal of Modern Science” 2017, t. 2.
- Górak-Sosnowska K., *Uchodźcy syryjscy w państwach Bliskiego Wschodu: wyzwania dla Jordanii, Libanu i Turcji*, „The Review of European Affairs” 2017, vol. 1, issue 1.
- Janmyr M., *No Country of Asylum: ‘Legitimizing’ Lebanon’s Rejection of the 1951 Refugee Convention*, „International Journal of Refugee Law” 2017, vol. 29, issue 3, DOI: 10.1093/ijrl/eex026.
- Janmyr M., *Precarity in Exile: The legal status of Syrian refugees in Lebanon*, „Refugee Survey Quarterly” 2016, vol. 35, issue 4, DOI: 10.1093/rsq/hdw016.
- Jordania: Syryjscy uchodźcy zatrzymani na „ziemi niczyjej”*, Amnesty International, 10.12.2015, <https://amnesty.org.pl/jordania-syryjscy-uchod%C5%BACy-zatrzymani-na-ziemi-niczyjej> [dostęp: 7.10.2021].
- Karam J.G., *Lebanon’s Civil Society as an Anchor of Stability*, „The Middle East Brief” 2018, no. 117.
- Krztoń W., *Pojęcie i istota bezpieczeństwa jednostki*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2017, t. 15, z. 3.
- Lebanon Crisis Response Plan 2017–2020 (2019 update)*, Government of Lebanon–United Nations, January 2019.
- Mapping civil society organizations in Lebanon*, Beirut 2015, https://eeas.europa.eu/archives/delegations/lebanon/documents/news/20150416_2_en.pdf [dostęp: 20.10.2021].
- Marczuk K.P., *Pojęcie i zakres human security*, [w:] *Trzy wymiary współczesnego bezpieczeństwa*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Elipsa, Warszawa 2014.
- Rabil R.G., *The Syrian refugee crisis in Lebanon. The double tragedy of refugees and impacted host communities*, Lexington Books, Lanham 2016.

- Rahme K., *Refugee Protection Lebanon Country Report*, "Working Papers" 2020, no. 34: *Global Migration: Consequences and Responses*.
- Rychły-Lipińska A., *Model Bezpieczeństwa jednostki we współczesnym zmieniającym się otoczeniu – wstępne rozważania*, „Studia nad Bezpieczeństwem” 2017, nr 2.
- Saliba I., *Lebanon*, [w:] *Refugee Law and Policy in Selected Countries*, the Law Library of Congress, March 2016, <https://tile.loc.gov/storage-services/service/ll/lglrd/2016296551/2016296551.pdf> [dostęp: 5.05.2021].
- Sierpowska I., *Bezpieczeństwo socjalne jako dobro publiczne*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Szkoły Wyższej Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2015, nr 3.
- Stępień-Trela A., *Bezpieczeństwo jednostki w obliczu współczesnych zagrożeń*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 6, cz. 1.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2020, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf [dostęp: 22.09.2021].
- Szarfenberg R., *Teoria polityki społecznej*, Studia zaoczne PS 2008/2009, http://rszarf.ips.uw.edu.pl/tps/dzienne/zaoczne02_w1.pdf [dostęp: 31.05.2021].
- VASYR 2020 – *Vulnerability Assessment of Syrian Refugees in Lebanon*, UNHCR–UNICEF–WFP 2021.
- Verme P., Gigliarano Ch., Wieser Ch., Hedlund K., Petzoldt M., Santacroce M., *The Welfare of Syrian Refugees: Evidence from Jordan and Lebanon*, World Bank, Washington DC 2016, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23228/9781464807701.pdf?sequence=21&isAllowed=y> [dostęp: 20.10.2021].
- Yahya M., Kassir J., El-Hariri K., *Unheard Voices: What Syrian Refugees Need to Return Home*, Carnegie Endowment for International Peace, Washington D.C. 2018, https://carnegieendowment.org/files/Yahya_UnheardVoices_INT_final.pdf [dostęp: 20.10.2021].
- Yassin N., *101 Facts & Figures on the Syrian Refugee Crisis*, Issam Fares Institute for Public Policy – International Affairs American University of Beirut, Beirut 2018.
- Zakrzewski S., *Bezpieczeństwo socjalne a wykluczenie społeczne*, „Przegląd Strategiczny” 2013, nr 1, DOI: 10.14746/ps.2013.1.11.

Egzogeniczne uwarunkowania bezpieczeństwa jednostki – case study uchodźców syryjskich w Libanie

Streszczenie

Bezpieczeństwo jest jedną z podstawowych potrzeb każdego człowieka, a bezpieczeństwo jednostki jest zapewniane przez uwarunkowania egzogeniczne oraz endogeniczne. Celem artykułu jest ukazanie egzogenicznych uwarunkowań bezpieczeństwa jednostki na przykładzie uchodźcy syryjskiego w Libanie. W ramach zewnętrznych uwarunkowań zostaną przedstawione działania instytucji państwowych oraz organizacji pozarządowych. Wyniki analizy wskazują, że realna pomoc w zapewnieniu bezpieczeństwa uchodźców syryjskich w Libanie jest generowana przez działania organizacji pozarządowych.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo jednostki, egzogeniczne uwarunkowania, uchodźcy syryjscy, Liban

*Exogenous Determinants of Individual Security –
a Case Study of Syrian Refugees in Lebanon*
Abstract

Safety is one of the basic needs of every human being and individual security is ensured by exogenous and endogenous factors. The purpose of this article is to show the exogenous determinants of individual security on the basis of the example of a Syrian refugee in Lebanon. With regard to external determinants, the activities of state institutions and non-governmental organisations will be presented. The results of the research indicate that the real help in providing security for Syrian refugees in Lebanon results from the activities of non-governmental organisations.

Key words: individual safety, exogenous determinants, Syrian refugees, Lebanon

*Exogene Determinanten der individuellen Sicherheit –
case study (Fallstudie) über syrische Flüchtlinge im Libanon*
Zusammenfassung

Sicherheit ist eines der Grundbedürfnisse eines jeden Menschen, und die Sicherheit eines Individuums wird durch exogene und endogene Determinanten bestimmt. Ziel dieses Artikels ist es, die exogenen Determinanten der individuellen Sicherheit am Beispiel eines syrischen Flüchtlings im Libanon aufzuzeigen. Im Rahmen der externen Determinanten werden die Aktivitäten von staatlichen Institutionen und Nichtregierungsorganisationen dargestellt. Die Ergebnisse der Analyse deuten darauf hin, dass die tatsächliche Hilfe bei der Gewährleistung der Sicherheit für syrische Flüchtlinge im Libanon von den Aktivitäten der NRO ausgeht.

Schlüsselwörter: individuelle Sicherheit, exogene Determinanten, syrische Flüchtlinge, Libanon

*Экзогенные условия индивидуальной безопасности –
тематическое исследование (case study) проблемы
сирийских беженцев в Ливане*
Резюме

Безопасность является одной из основных потребностей каждого человека, а безопасность человека зависит от экзогенных и эндогенных условий. Цель статьи – представить экзогенные условия безопасности человека на примере сирийских беженцев в Ливане. Во время анализа внешних условий, рассмотрено деятельность государственных учреждений и неправительственных организаций. Результаты анализа показывают, что реальную помощь в обеспечении безопасности сирийским беженцам в Ливане оказывают неправительственные организации.

Ключевые слова: индивидуальная безопасность, экзогенные условия, сирийские беженцы, Ливан



Michał Adam Leśniewski

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego

Wprowadzenie

Zarządzanie organizacją (przedsiębiorstwem)¹ w zmiennym otoczeniu wymaga od menedżerów sprawnego przeprowadzenia procesu decyzyjnego i podjęcia decyzji w taki sposób, aby prawdopodobieństwo jej trafności było jak największe. Podejmowanie decyzji stanowi dużą odpowiedzialność za ludzi pracujących w organizacji. Każda decyzja ma swoje skutki w czasie – skutki jednych decyzji są widoczne wcześniej (skutki operacyjne decyzji) a drugich później (skutki strategiczne decyzji). Podejmowanie decyzji może być oparte na jednym z modeli, ale należy wziąć pod uwagę, że w praktyce jest to udział kilku modeli mających swoje odzwierciedlenie w zintegrowanym modelu podejmowania decyzji. Podjęcie decyzji musi być poprzedzone procesem decyzyjnym, który jest gwarantem mądrej, czyli przemyślanej decyzji menedżera.

Celem opracowania jest przedstawienie kilku modeli podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanego modelu podejmowania decyzji. W opracowaniu przyjęto hipotezę badawczą: zintegrowany model podejmowania decyzji jest gwarantem optymalnego podjęcia decyzji przez menedżera. Artykuł ma charakter teoretyczny i został oparty na studium literatury przedmiotu.

¹ Autor stosuje zamiennie pojęcia „organizacja” i „przedsiębiorstwo”, aby unikać nadmiernych powtórzeń oraz aby opracowanie miało charakter uniwersalny.

Decyzyjność i decyzja w pracy menedżera

Menedżer każdego dnia podejmuje decyzje mające znaczenie w perspektywie czasowej. Z decyzją nierozzerwalnie jest powiązana uprzednia decyzyjność². Są to dwa czynniki kształtujące proces zarządzania organizacją. Od procesu decyzyjnego zależy podjęcie decyzji przez menedżera³. Decyzyjność (proces decyzyjny) to proces kształtowania, układania, synergizowania wszystkich czynników zewnętrznych⁴ i wewnętrznych⁵ mogących wpływać na ostateczne podjęcie decyzji przez menedżera. Proces ten ma być względnie wydłużony w czasie, aby jak najlepiej podjąć decyzję. Decyzja to wynik decyzyjności mający swoje konsekwencje rozłożone w czasie. Menedżer musi zdawać sobie sprawę, że od decyzyjności zależy ostateczna postać decyzji. W literaturze nauk o zarządzaniu i jakości pojęcie decyzji może być interpretowane jako świadomy wybór jednego z możliwych sposobów działania istniejących w określonych warunkach⁶. Każda decyzja zawsze podejmowana jest w określonych warunkach (uwarunkowania procesu decyzyjnego). Proces jej podejmowania to logika procesów myślowych ukierunkowana na wybór jednego konkretnego wariantu. Stymulantem procesu decyzyjnego jest pojawienie się sytuacji kryzysowej (problemowej). Menedżer widząc taką sytuację podejmuje działania interwencyjne zmierzające w kierunku jej rozwiązania. Interwencja menedżera wiąże się z wprowadzeniem zmian w endogeniczne i egzogeniczne warunki organizacji. Menedżer staje wobec konieczności podejmowania decyzji wtedy, gdy⁷:

- 1) istnieje konieczność zamiany obecnego, dysfunkcyjnego stanu rzeczy na zadowalający lub uniemożliwiający dążenie do stanu niepożądanego,
- 2) ważne jest wybranie z grupy różnych, atrakcyjnych do osiągnięcia celów, do których dążyć będzie organizacja,
- 3) trzeba wybrać sposób osiągnięcia celu,
- 4) należałoby dokonać podziału środków,
- 5) winno dokonać się selekcji w sytuacji nadmiaru,
- 6) warto ustalić kolejność wdrażanych rozwiązań.

Źródła generujące proces decyzyjny (decyzyjność) możemy podzielić na:

- 1) reaktywne (dotyczące zaistniałych zdarzeń) oraz,
- 2) proaktywne (tworzące przyszłe zdarzenia)⁸.

² K. Rączka, M. Kowalski, S. Gąsiorek, *Systemy wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie*, „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 6 (94), s. 205–212.

³ M. Baran, *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*, [w:] *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*, red. P. Łebkowski, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2009, s. 185–191.

⁴ Czynniki egzogeniczne znajdujące się poza daną organizacją.

⁵ Czynniki endogeniczne znajdujące się wewnątrz danej organizacji.

⁶ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 110.

⁷ A. Holska, *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 239 oraz K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 110–113.

⁸ K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 113.

Decyzyjność służy rozwiązywaniu problemów, które mogą mieć postać ustrukturalizowaną lub nieustrukturalizowaną⁹. Decyzyjność ustrukturalizowaną można skwantyfikować, gdyż problemy zostały odpowiednio dobrze poznane, a ich rozwiązanie jest możliwe przy zastosowaniu różnych modeli ilościowych (np. modeli matematycznych). Przykładami tej decyzyjności mogą być np.: wybór lokalizacji przedsiębiorstwa, przewidywanie wielkości zapasów, automatyzacja procesów działalności gospodarczej organizacji itp. Z kolei decyzyjność nieustrukturalizowana to jakościowy opis zależności wynikających z działań przedsiębiorstwa, których menedżer nie potrafi zmierzyć, czyli skwantyfikować. Do tego rodzaju decyzyjności w organizacjach należą np.: tworzenie strategii, tworzenie i implementacja innowacji, przekształcanie przedsiębiorstwa, nabór pracowników, przewidywanie rozwoju działalności badawczej przedsiębiorstwa czy wdrażanie zmian organizacyjnych itp.¹⁰

Istnieją trzy rodzaje sytuacji/warunków w jakich podejmowana jest decyzja, tj.:

- 1) warunki pewności,
- 2) warunki niepewności
- 3) warunki ryzyka.

Decyzje podejmowane są w warunkach pewności, gdy menedżer (przełożony) posiada rzetelne informacje, na których może w pełni oprzeć swoje działania. Niepewność to sytuacja gdy nie można określić czynników wpływających na decyzyjność. Ryzyko dotyczy skutków, jakie może za sobą pociągnąć niepowodzenie wybranego przez menedżera wariantu działania¹¹.

Proces decyzyjny¹² bierze swój początek od określenia problemu decyzyjnego, czyli sytuacji problemowej, w której menedżer musi dokonać wyboru jednego z dostępnych wariantów działania. Należy pamiętać, że nie każda decyzja będzie wymagała zdefiniowania problemu i przechodzenia przez kolejne etapy procesu decyzyjnego. Wykorzystanie odpowiedniego modelu decyzyjnego winno pomóc w pełnej identyfikacji problemów w trakcie ich analizy. W kolejnym kroku menedżer powinien określić cel i przeanalizować istniejące warianty wyboru. Następnie należy zdefiniować efekty wyboru poszczególnych wariantów i sprawdzić, czy istniejące informacje pozwalają na przewidzenie ich wyników. Prawidłowe zaprojektowanie i przewidywanie konsekwencji nie zawsze jest zadaniem prostym. Wówczas posługujemy się modelem, czyli obrazem rzeczywistości widzianym przez obserwatora, badacza¹³. Ostatnim etapem procesu decyzyjnego jest dokonanie optymalnego wyboru danego wariantu¹⁴.

⁹ K. Bauer, M. Baran, *Virtualization of information as the direction of development of accounting support systems. Empirical evidence from Poland*, „International Journal of Accounting and Economics Studies” 2015, vol. 3, no. 2, s. 128–134, DOI: 10.14419/ijaes.v3i2.5194.

¹⁰ A. Holska, *op. cit.*, s. 239–240.

¹¹ *Ibidem*, s. 240–241.

¹² Informacje o innym kontekście procesu decyzyjnego, rozpatrywanym w kontekście samorządu terytorialnego, można znaleźć w pracach Pawła Dziekańskiego.

¹³ Model ilościowy opiera się głównie na parametrach liczbowych a model jakościowy na wykazaniu opisowej zależności występującej między różnymi czynnikami, szczególnie tymi, których nie da się zbadać metodą ilościową, np.: zaufanie, mentalność czy relacje międzyludzkie.

¹⁴ K. Czechowska, *Wybrane uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości – ujęcie behawioralne*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 36, t. 1, s. 15.

Bezpieczeństwo menedżera w podejmowaniu decyzji

Podejmowanie decyzji stanowi wielkie wyzwanie dla kadry menedżerskiej (zarządzającej) niezależnie od szczebla zarządzania przedsiębiorstwem¹⁵. Każda decyzja musi być przemyślna, a jej konsekwencje są odwołane w czasie. Menedżer, aby mógł być zadowolony z podjęcia decyzji, musi rozważyć jej za i przeciw, a także musi działać na korzyść swoją, podwładnego i organizacji. Nie zawsze podjęcie decyzji jest w pełni korzystne dla każdej ze stron. Problemem wpisany w ten proces jest zagadnienie bezpieczeństwa, które z punktu widzenia decyzji jest dwójakiego charakteru, typu, tj.:

- 1) bezpieczeństwo organizacji (bezpieczeństwo wszystkich zatrudnionych) oraz
- 1) bezpieczeństwo menedżera.

Bezpieczeństwo organizacji to stan (sytuacja) dający poczucie pewności i gwarancję dalszego doskonalenia przedsiębiorstwa, natomiast bezpieczeństwo menedżera to sytuacja dająca poczucie pewności i gwarancję dalszego doskonalenia osoby zarządzającej. Można stwierdzić, że bezpieczeństwo organizacji jest pojęciem szerszym, uwzględniającym bezpieczeństwo menedżera. W dalszej analizie można uznać, że wszystkie decyzje menedżerów (bezpieczeństwo menedżerów) wpływają na decyzje całego przedsiębiorstwa (bezpieczeństwo organizacji).

Rozważanie podejmowania decyzji przez osobę zarządzającą w kontekście bezpieczeństwa organizacyjnego czy bezpieczeństwa menedżera wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo i samego menedżera kultury bezpieczeństwa, stanowiącej zjawisko społeczno-kulturowe. Kultura bezpieczeństwa jest traktowana jako proces i/lub zjawisko, które stanowi wzór podstawowych założeń, wartości i norm, a także reguł, symboli oraz przekonań. Kultura bezpieczeństwa wpływa na podmioty, w tym na ich sposób postrzegania wyzwań, szans i (lub) zagrożeń. Jej konsekwencją jest sposób zachowania i działań podmiotów. Zwraca ona uwagę, że podmioty te nabyły już określone zachowania i działania poprzez szeroko pojęty proces edukacji, ale także procesy endogenicznej integracji i egzogenicznej adaptacji oraz inne procesy organizacyjne¹⁶.

Kultura bezpieczeństwa menedżera stanowi swoistego rodzaju umiejętność, dzięki której odpowiedzialnie i pozytywnie podejmuje on decyzję. Element odpowiedzialności decyzji menedżera wywodzi się z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a element pozytywny z koncepcji pozytywnego potencjału organizacji. Można stwierdzić, że podejmowanie decyzji jest uzależnione od wielu zmiennych oraz, że każdy menedżer musi posiadać kulturę bezpieczeństwa podejmowania decyzji.

Jednym z problemów w podejmowaniu decyzji mającym wpływ na bezpieczeństwo organizacji i menedżera jest zależność decyzyjna, która polega na tym, że decydent jedynie segnuje decyzję (słownie, pisemnie poprzez podpis, pieczętkę), którą podejmuje ktoś inny. Dzieje się tak w sytuacjach, kiedy decydent jest osobą względnie łatwo sterowalną (łatwo nim pokierować, oddziaływać na niego) i lubi

¹⁵ D. Fatuła, *Elementy kultury bezpieczeństwa a zachowania klientów instytucji finansowych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4, s. 17–33.

¹⁶ A. Chodyński, *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4, s. 39–40.

być na stanowisku (na przysłowiowym stołku). Taki decydent musi liczyć się ze zdaniem osoby, która na niego wpływa, gdyż w przeciwnym razie straci stanowisko. Tak przedstawioną zależność decyzyjną można w pełni zaliczyć do elementów patologicznych procesu decyzyjnego. Tak zdefiniowana zależność decyzyjna jest domeną wszystkich organizacji, gdzie liczą się patologiczne układy międzyludzkie (tj. kolesiostwo, nepotyzm itp.).

Modele podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji nie należy do zadań łatwych realizowanych każdego dnia przez menedżera. Decyzja jest wynikiem decyzyjności, która może być realizowana w oparciu o różne modele podejmowania decyzji. W świecie teorii i praktyki nauk zarządzania istnieje kilka modeli, które są przydatne w tym procesie. Do modeli tych zalicza się¹⁷:

- 1) racjonalny model podejmowania decyzji,
- 2) intuicyjny model podejmowania decyzji,
- 3) behawioralny model podejmowania decyzji,
- 4) zintegrowany model podejmowania decyzji.

Racjonalny model podejmowania decyzji

W polskiej myśli ekonomicznej pojęcie racjonalności to bardzo popularny temat. Swoje przemyślenia w tym zakresie prezentowali m.in. Oskar Lange, Alojzy Melich, Józef Pajestka, Włodzimierz Brus czy Zdzisław Sadowki. Przykładowo, Piotr Masiukiewicz uważa, że racjonalność to wybór najskuteczniejszego środka do zrealizowania zamierzonego celu, kwestionować zaś można racjonalność zarówno wyboru celów, jak i środków do ich realizacji¹⁸. Podobne stanowisko zajmuje Adam Heydel, pisząc, że działanie racjonalne to działanie celowe. Ciekawe spostrzeżenie zasugerował Tadeusz Brzeski, twierdząc, że każdy człowiek posiada umiejętność racjonalnego postępowania, a każda organizacja powinna postępować w taki sposób. Powinna wręcz uznać to jako nakaz, choć Brzeski ma świadomość, że organizacje gospodarcze nie zawsze postępują zgodnie z tym nakazem¹⁹. Współczesna teoria ekonomii klasycznej zakłada, że idealny racjonalny *homo oeconomicus* nie podlega w swoim działaniu żadnym pokusom, a decyzje podejmuje w oparciu o wszystkie dostępne na rynku informacje. Podstawą jego decyzji i działań jest wola dokonywania przemysłanych wyborów. Racjonalność, która jest im przypisana, pozwala wykorzystać zasady

¹⁷ Opracowanie własne na podstawie: L. Mroczek, *Intuicyjny a racjonalny proces podejmowania decyzji gospodarczych*, [w:] *Człowiek organizacji XXI wieku. Wyzwania dla współczesnego zarządzania*, red. E. Kowalczyk, G. Roszyk-Kowalska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2016, s. 54–70.

¹⁸ P. Masiukiewicz, *Zaufanie publiczne jako imperatyw działania w instytucjach finansowych*, [w:] *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*, red. R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, PAN-TNP, Warszawa 2006, s. 69.

¹⁹ K. Chojnacka, *Racjonalność decyzji w teorii ekonomii – kilka refleksji dotyczących wyboru*, [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka*, cz. 1. *Problemy teoretyczne*, red. U. Zagóra-Jonszta, R. Pęciak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 35–45.

poprawnego myślenia oraz skutecznego działania dla osiągnięcia założonego celu. Zgodnie z tym założeniem człowiek powinien osiągnąć maksimum korzyści, przy minimalnym nakładzie środków²⁰.

Racjonalny model wyznacza trzy podstawowe wytyczne działania²¹:

1. Cel jest ideą naczelną, nadaje kierunek działania, który oceniany jest przez pryzmat zrealizowania bądź niezrealizowania postawionego sobie celu. Menedżer stara się go osiągnąć przy najmniejszym koszcie, bazując na dostępnej wiedzy. Jego działania są celowe i optymalne, nastawione na osiągnięcie maksymalizacji użyteczności.
2. Cechą dobrej organizacji jest uzyskanie równowagi między przedsiębiorstwem a otoczeniem, przy czym należy mieć na uwadze, co podkreślane jest w naukach społecznych, że to właśnie jednostka zajmuje tu kluczowe znaczenie, bowiem to jednostki podejmują decyzje ekonomiczne, a ludzie tworzą system polityczny, normy społeczne oraz rynek.
3. Menedżer powinien działać w oparciu o kalkulację zgodnie z przyjętymi procedurami i sztuką podejmowania decyzji.

Menedżer stosujący racjonalny model podejmowania decyzji winien opierać się na pełnej i rzetelnej informacji, minimalizować poziom niepewności, kierować się logiką w sposób przemyślany. Podjęcie decyzji winno służyć interesom organizacji²².

Wielu autorów podkreśla, że racjonalność podejmowania decyzji powinna być rozpatrywana w trzech aspektach – rzeczowym, metodologicznym i subiektywnym. Aspekt rzeczowy jest zachowany wtedy, gdy podjęta decyzja jest dostosowana do aktualnego stanu rzeczywistości, a decydent dysponuje prawdziwą i kompletną wiedzą na dany temat. Z kolei decyzje są racjonalne pod względem aspektu metodologicznego, gdy menedżer dokona wyboru po zdobyciu i przeanalizowaniu wszystkich dostępnych informacji, a wyciągnięte wnioski będą logiczne i poprawne. Punktem wyjścia decydenta jest struktura zadania, bowiem oprócz informacji prawdziwych występują także dane niepewne, wieloznaczne, a nawet fałszywe. Aspekt racjonalności subiektywnej w swojej postaci podobny jest do pojęcia ograniczonej racjonalności, gdzie punktem wyjścia oceny nie jest zadanie obiektywne, ale subiektywna analiza tego zadania²³. Należy pamiętać, że nie zawsze menedżer w podejmowaniu decyzji kieruje się w pełni racjonalnością; czasami kieruje się intuicją, co stanowi o intuicyjnym modelu podejmowania decyzji.

Intuicyjny model podejmowania decyzji

Na jakość i skuteczność podejmowanych decyzji wpływ ma wiele czynników. Czynniki te tworzą warunki, które w różny sposób kształtują psychikę decydenta, a tym samym wpływają na proces decyzyjny. Wyróżnia się tu warunki stabilne, z którymi

²⁰ K. Szarzec, *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasycznej myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynentach*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne i Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 13.

²¹ L. Mroczek, *op. cit.*, s. 60.

²² *Ibidem*.

²³ P. Easen, J. Wilcockson, *Intuition and rational decision making in professional thinking: A false dichotomy*, „Journal of Advanced Nursing” 1996, vol. 24, issue 4, s. 669, DOI: 10.1046/j.1365-2648.1996.02413.x.

ma się do czynienia, gdy organizacja funkcjonuje zgodnie z planem, bez żadnych zakłóceń, oraz warunki zmienne, gdy zakłócenia zaburzają prawidłowy system podejmowania decyzji²⁴. Fumio Hayashi przyznał, że intuicja, uczucia i emocje to trzy niezbędne elementy skutecznego podejmowania decyzji. Nieco inne podejście zasugerował Henry Mintzberg, który uważał, że celem skutecznego rozwiązania problemów decyzyjnych jest zbalansowanie podejścia racjonalnego z intuicyjnym²⁵.

Intuicyjny model podejmowania decyzji zakłada, że menedżerowie dysponują niepełnymi i niedoskonałymi informacjami, a podejmowane decyzje opierają się na zgromadzonej wiedzy i doświadczeniu decydenta, które nie zawsze zgodne są z zasadami racjonalności i logiki²⁶. Mają one charakter bardziej emocjonalny, podejmowane są szybko, pod wpływem chwili, stąd też obarczone są większym ryzykiem. Menedżer stosujący intuicyjny model podejmowania decyzji opiera się na niepełnej i czasami niesprawdzonej informacji; istnieją także ograniczenia racjonalności i skłonności zadowolenia się pierwszym możliwym, dopuszczalnym rozwiązaniem. Podjęcie decyzji w modelu intuicyjnym może służyć, lecz nie zawsze, interesom organizacji²⁷.

Psycholog Gary Klein w swoich wypowiedziach podkreśla, że aż 90% decyzji podejmowanych przez ludzi ma charakter intuicyjny. W każdej sytuacji można znaleźć wskazówki, które tworzą pewne wzorce zachowań, a im bardziej doświadczony decydent, tym więcej wzorców potrafi rozpoznać. Na podstawie wybranego wzorca dokonuje on wyboru prawidłowego działania i jeśli po przeanalizowaniu stwierdzi, że to dobry wybór, przystępuje do jego wdrażania. Klein uważa, że im bardziej doświadczony decydent, tym łatwiej podjąć mu właściwe decyzje. Mają one charakter intuicyjny, gdyż bazują na doświadczeniu menedżera, które jest wyznacznikiem szybkości i jakości podejmowanych decyzji²⁸.

Należy jednak podkreślić, że coraz bardziej zwraca się uwagę na aspekt behawioralny (zachowania) podczas podejmowania decyzji.

Behawioralny model podejmowania decyzji

W pracach *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*²⁹ oraz *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*³⁰ Amos Tversky i Daniel Kahneman wskazali, że przy decyzyjności w warunkach niepewności ludzie są skłonni korzy-

²⁴ E. Markowski, *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 27.

²⁵ P. Shaw, *Podejmowanie trudnych decyzji. Osiąganie celów dzięki odważnemu działaniu*, tłum. J. Kowalczevska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 70–72.

²⁶ H.A. Simon, *Making management decisions: the role of intuition and emotion*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, no. 1, s. 57–65.

²⁷ L. Mroczek, *op. cit.*, s. 64.

²⁸ G. Klein, *Sources of Power: How People Make Decision*, MIT Press, Cambridge, Mass. [cop. 1998], s. 457–458.

²⁹ A. Tversky, D. Kahneman, *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*, „Cognitive Psychology” 1973, vol. 5, issue 2, s. 207–232, DOI: 10.1016/0010-0285(73)90033-9.

³⁰ *Eidem*, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science” [New Series] 1974, vol. 185, s. 1124–1131.

stać z heurystyki, która umożliwia im uproszczenie złożoności procesu kalkulowania prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia. Nie zaprzeczają oni użyteczności heurystyk, ale podkreślają, że prowadzą one do systematycznych błędów. Wyróżnia się trzy główne heurystyki³¹:

- 1) heurystykę dostępności polegającą na przypisywaniu większego prawdopodobieństwa zdarzeniom, które jest łatwiej przywołać do świadomości i które są bardziej nacechowane impulsywnie,
- 2) heurystykę reprezentatywności polegającą na podziale na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku charakterystycznego, który już znamy,
- 3) heurystykę zakotwiczenia i dostosowania polegającą na oparciu się na jakiejś informacji, a następnie zmodyfikowaniu jej w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania poglądu wartościującego.

W podejmowaniu decyzji na gruncie ekonomii behawioralnej mogą być obecne emocje czy przekonania menedżerów³². Emocje towarzyszące menedżerom można podzielić na dwie grupy³³. Pierwsza z nich to emocje spodziewane, które są konsekwencją podjętej decyzji i związane są z potencjalnymi wynikami inwestycji. Podczas podejmowania decyzji menedżerom towarzyszą także emocje wywołane różnymi sytuacjami. Warto zwrócić uwagę na drugą grupę, tzw. emocji natychmiastowych, która również wpływa na podejmowane decyzje i „występuje bezpośrednio przy alternatywnych decyzjach, a nie tylko przy ewentualnych konsekwencjach tych decyzji”³⁴.

W behawioralnym podejmowaniu decyzji³⁵ istnieją dwa główne uwarunkowania, tj.:

- 1) uwarunkowania wewnętrzne (endogeniczne) związane bezpośrednio z menedżerem, np.: motywacja, postrzeganie otaczającej rzeczywistości czy wszelkiego rodzaju postawy wobec innych pracowników;
- 2) uwarunkowania zewnętrzne (egzogoniczne) dotyczące bezpośrednio otoczenia menedżera, takie jak: kultura organizacyjna czy grupa odniesienia.

Każdy człowiek (pracownik) jest inny, unikatowy i wyjątkowy. Można wymieniać wiele cech różnicujących ludzi, co stanowi o złożoności behawioralnego procesu podejmowania decyzji czy również innych formach ich podejmowania. Jedną z dostrzegalnych cech różnicujących człowieka jest jego percepcja – tam gdzie dwóch ludzi tam dwa różne obrazy postrzeganej rzeczywistości, co z kolei może znacznie wpłynąć na stworzenie sytuacji konfliktowej. Człowiek posiada skłonność do kreowania

³¹ *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, eds. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, Cambridge University Press, Cambridge 1982.

³² L. Czerwonka, *Behawioralne aspekty decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.

³³ L. Treviño, L. Hartman, M.E. Brown, *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4, s. 128–142.

³⁴ T. Schläösser, D. Dunning, D. Fetchenhauer, *What a Feeling: The Role of Immediate and Anticipated Emotions in Risky Decisions*, „Journal of Behavioral Decision Making” 2013, vol. 26, issue 1, s. 13–14 [tłum. K. Czechowska].

³⁵ M.A. Leśniewski, *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, vol. 3, no. 2, s. 77–91, DOI: 10.4467/2450114XJJM.17.006.7736.

rzeczywistości³⁶, czyli m.in. do zmyślenia sobie czegoś na potrzebę osiągnięcia zamierzonego celu, co z kolei staje się plotką przyjmowaną przez innych za prawdę. Można stwierdzić, że behawioralny proces podejmowania decyzji jest oparty przede wszystkim na psychologii i socjologii oraz na interdyscyplinarnym ujęciu ekonomii i psychologii behawioralnej w postaci ekonomii behawioralnej.

Behawioralny model podejmowania decyzji opiera się na uwarunkowaniach wewnętrznych (psychologicznych) i zewnętrznych (socjologicznych) menedżera. Ważne jest jego nastawienie i to w jakim otoczeniu (organizacji) pracuje. Czynniki psychologiczno-socjologiczne stanowią punkt wyjścia realizacji behawioralnego modelu podejmowania decyzji. Menedżer musi ocenić problem decyzyjny, wygenerować kilka alternatyw oraz dokonać wyboru.

Omawiany model podejmowania decyzji³⁷ wynika z dwóch głównych źródeł – psychologicznych i socjologicznych. Menedżer musi uwzględniać to jakimi emocjami kieruje się w danej sytuacji (jaki posiada stosunek emocjonalny do danej osoby; element psychologiczny) oraz jak inni będą postrzegać daną decyzję w środowisku organizacji (element socjologiczny). Elementy psychologiczno-socjologiczne muszą ze sobą współgrać i jako takie w całości muszą brać udział w analizie problemu decyzyjnego przez menedżera. Menedżer musi wygenerować kilka – minimum to dwie – alternatyw umożliwiających podjęcie decyzji. Decydent – menedżer ma wybrać taką alternatywę, która będzie najbardziej korzystna w danej sytuacji dla pracowników i organizacji.

Zintegrowany model podejmowania decyzji

Analiza powyższych modeli podejmowania decyzji pokazuje, że przy podjęciu decyzji nie można opierać się na jednym modelu, tj.: modelu racjonalnym, intuicyjnym czy behawioralnym. Każdy z nich zawiera różne elementy składowe. Praktyka wskazuje, że efektywny proces podejmowania decyzji winien być oparty na zintegrowanym modelu podejmowania decyzji, ze względu na różne sytuacje i warunki w jakich znajduje się organizacja czy menedżer. Model ten uosabia racjonalne, intuicyjne oraz behawioralne elementy składowe towarzyszące procesowi podejmowania decyzji.

Zintegrowany model podejmowania decyzji musi wprowadzać równowagę między przedsiębiorstwem a otoczeniem; menedżer w zależności od warunków musi kalkulować, pamiętając, że nie wszystko da się wyliczyć; nie zawsze ma on pełną i rzetelną informację – działa w warunkach niepewności (ryzyka) i nie zawsze posługuje się w pełni racjonalnością oraz nie zawsze darzy ludzi zaufaniem³⁸.

Punktem wyjścia procesu podjęcia decyzji jest wyznaczenie celu/celów przez menedżera. Cel oznacza dążenie ludzi w organizacji do osiągnięcia czegoś (zakup

³⁶ Kreowanie rzeczywistości to tworzenie przez człowieka lub grupę ludzi sytuacji zmyślonych lub częściowo opartych na faktach, obarczonych dużym ładunkiem subiektywnego spojrzenia. Należy pamiętać, że kreowanie rzeczywistości to subiektywne oddziaływanie człowieka na człowieka lub zaistniałe sytuacje. Ważną rolę odgrywają plotki czy rozmowy kuluarowe itp.

³⁷ M.E. Brown, *Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls*, „Organizational Dynamics” 2007, vol. 36, no. 2, s. 140–155, DOI: 10.1016/j.orgdyn.2007.03.003.

³⁸ Opracowanie własne na podstawie: L. Mroczek, *op. cit.*, s. 60; K. Chojnacka, *op. cit.*, s. 38.

samochodu itp.) lub kogoś (zatrudnienie nowego pracownika). Bardzo ważne jest prawidłowe określenie, sprecyzowanie celu. W momencie gdy cel zostanie wyznaczony należy wziąć pod uwagę, że menedżer funkcjonuje w określonych warunkach, które wpływają na proces podejmowania decyzji.

Każda organizacja (otoczenie wewnętrzne) musi zachować równowagę z otoczeniem zewnętrznym (środowiskiem zewnętrznym), ponieważ daje to gwarancję jej dalszego rozwoju. Nie wszystko można przekalkulować, czyli wyliczyć pełną opłacalność danego przedsięwzięcia. O ile można łatwo zakupić np. 100 samochodów osobowych, o tyle nie można przewidzieć zaufania pracowników do organizacji i na odwrót. Pełna i rzetelna informacja stanowi gwarancję podejmowania decyzji. Nie zawsze menedżer ma do czynienia z pełną informacją, a ograniczona informacja bardzo osłabia podejmowanie decyzji. Rzadkością jest pewności decyzji; raczej należy zakładać sytuację przeciwną. Nie mamy pewności, że informacja jaką otrzymujemy jest na 100% pewna, musimy zakładać, że podejmując decyzję robimy to w warunkach niepewności, której nie da się wyeliminować. Nie zawsze menedżer podejmuje decyzję w oparciu o racjonalność, czyli przemyślenie, kierowanie się rozumem i to co nam się opłaca. W podejmowaniu decyzji menedżer musi uwzględnić ograniczoną racjonalność, która wywodzi się z behawioralności (zachowania) człowieka. Menedżer to osobowość, która posiada swoje psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania. Stan psychologiczny menedżera (stan wewnętrzny) tworzy jego motywację; emocje w miejscu pracy oraz aspekty zewnętrzne (społeczne) przyczyniają się do podjęcia takiej a nie innej decyzji. Zderzenie uwarunkowań psychologiczno-socjologicznych menedżera kreuje jego obraz podejmowania decyzji. Ufając komuś w organizacji zdecydowanie lepiej podejmuje się decyzje; jednak należy mieć ograniczone zaufanie w stosunku do ludzi. Zaufanie trzeba budować wiedząc o tym, że natura ludzka jest zmienna. W zależności od warunków w organizacji ludzie są bardziej i mniej ufni.

Po przedstawieniu warunków podejmowania decyzji menedżer przystępuje do analizy problemu decyzyjnego, który musi uwzględnić cel/cele oraz warunki w jakich podejmuje się decyzje. Należy przy tym założyć kilka alternatyw. Trzeba pamiętać, aby nie było ich zbyt dużo, gdyż można doprowadzić do efektu rozmycia, czyli trudności wyboru alternatywy przy zbyt dużej ich liczbie. Menedżer musi jednak doprowadzić do wyboru alternatywy będącej punktem wyjścia do podjęcia decyzji.

Zintegrowany model podjęcia decyzji stanowi praktyczne podejście menedżera do sprawnego funkcjonowania organizacji i ukazuje różnorodność procesu podejmowania decyzji.

Podsumowanie

Praca menedżera w organizacji (przedsiębiorstwie) opiera się na nieustannym podejmowaniu decyzji, które mogą być podejmowane szybko (decyzje rutynowe, standardowe) oraz, które wymagają czasu i większego przemyślenia (decyzje nierutynowe, niestandardowe). Menedżer musi każdego dnia mierzyć się z różnymi decyzjami mającymi swoje skutki w czasie. Ich podjęcie wiąże się z bezpieczeństwem jego zatrudnienia w organizacji. Zrozumiałe jest, że niekorzystne decyzje

powodują, że przedsiębiorstwo (ludzie zatrudnieni) będzie dążyć do zwolnienia takiego menedżera. Każda decyzja w większym czy mniejszym stopniu wiąże się z ryzykiem, dlatego można stwierdzić, że ryzyko jest nieodłącznym elementem podejmowania decyzji, a także, że wiąże się z bezpieczeństwem organizacji i bezpieczeństwem menedżera.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli, które stanowią swoisty obraz możliwości podejmowania decyzji przez menedżera. Modele te ukazują jednostronne podejmowanie decyzji (model racjonalny, intuicyjny, behawioralny). Jednak rzeczywistość pracy menedżera jest złożona, co wymusza, że proces podejmowania decyzji musi być oparty na modelu zintegrowanym uwzględniającym specyfiki pozostałych modeli. Można stwierdzić, że menedżer działa w zmiennym otoczeniu (środowisku), które wymaga, aby brać pod uwagę różne składniki podejmowania decyzji. Analiza literatury przedmiotu potwierdza przyjętą hipotezę badawczą, że zintegrowany model podejmowania decyzji jest gwarantem optymalnego podjęcia decyzji przez menedżera. Niniejsze opracowanie jest próbą podjęcia dyskusji dotyczącej procesu podejmowania decyzji, która musi być na tyle przemyślna, aby nie rodzić negatywnych skutków w przyszłości.

Bibliografia

- Baran M., *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*, [w:] *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*, red. P. Łebkowski, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2009.
- Bauer K., Baran M., *Virtualization of information as the direction of development of accounting support systems. Empirical evidence from Poland*, „International Journal of Accounting and Economics Studies” 2015, vol. 3, no. 2, DOI: 10.14419/ijaes.v3i2.5194.
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Brown M.E., *Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls*, „Organizational Dynamics” 2007, vol. 36, no. 2, DOI: 10.1016/j.orgdyn.2007.03.003.
- Chodyński A., *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4.
- Chojnacka K., *Racjonalność decyzji w teorii ekonomii – kilka refleksji dotyczących wyboru*, [w:] *Dokowania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka*, cz. 1: *Problemy teoretyczne*, red. U. Zagóra-Jonszta, R. Pęciak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014.
- Czechowska K., *Wybrane uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości – ujęcie behawioralne*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 36, t. 1.
- Czerwonka L., *Behawioralne aspekty decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
- Fatula D., *Elementy kultury bezpieczeństwa a zachowania klientów instytucji finansowych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4.

- Holska A., *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Intuition and rational decision making in professional thinking, A false dichotomy*, „Journal of Advanced Nursing” 1996, vol. 24, issue 4, DOI: 10.1046/j.1365-2648.1996.02413.x.
- Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, eds. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, Cambridge University Press, Cambridge 1982.
- Klein G., *Sources of Power: How People Make Decision*, MIT Press, Cambridge, Mass. [cop. 1998].
- Leśniewski M.A., *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, vol. 3, no. 2, DOI: 10.4467/2450114XJJM.17.006.7736.
- Markowski E., *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Masiukiewicz P., *Zaufanie publiczne jako imperatyw działania w instytucjach finansowych*, [w:] *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*, red. R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, PAN–TNP, Warszawa 2006.
- Mroczek L., *Intuicyjny a racjonalny proces podejmowania decyzji gospodarczych*, [w:] *Człowiek organizacji XXI wieku. Wyzwania dla współczesnego zarządzania*, red. E. Kowalczyk, G. Roszyk-Kowalska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2016.
- Rączka K., Kowalski M., Gąsiorek S., *Systemy wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie*, „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 6 (94).
- Schlöesser T., Dunning D., Fetchenhauer D., *What a Feeling: The role of immediate and anticipated emotions in risky decisions*, „Journal of Behavioral Decision Making” 2013, vol. 26, issue 1, DOI: 10.1002/bdm.757.
- Shaw P., *Podejmowanie trudnych decyzji. Osiąganie celów dzięki odważnemu działaniu*, tłum. J. Kowalczevska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Simon H.A., *Making management decisions: the role of intuition and emotion*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, no. 1.
- Szarzec K., *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasycznej myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynentach*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne–Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005.
- Treviño L.K., Hartman L.P., Brown M., *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4.
- Tversky A., Kahneman D., *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*, „Cognitive Psychology” 1973, vol. 5, issue 2, DOI: 10.1016/0010-0285(73)90033-9.
- Tversky A., Kahneman D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science” [New Series] 1974, vol. 185.

Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego *Streszczenie*

Osobą odpowiedzialną za realizację procesu zarządzania w organizacji (przedsiębiorstwie) jest menedżer, który każdego dnia podejmuje decyzje. Menedżer musi zdawać sobie sprawę, że jedne decyzje podejmuje się szybciej (decyzje rutynowe), a drugie decyzje muszą być przemyślane (decyzje nierutynowe). Celem artykułu jest przedstawienie kilku modeli podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanego modelu podejmowania decyzji. W opracowaniu przyjęto następującą hipotezę badawczą: zintegrowany model podejmowania decyzji jest gwarantem optymalnego podjęcia decyzji przez menedżera. Artykuł ma charakter teoretyczny i został oparty na studium literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: menedżer, decyzyjność, decyzja, bezpieczeństwo

Decision-Making and Decision with Respect to the Safety of a Manager's Work in an Organisation – a Theoretical Study of a Research Problem

Abstract

The person responsible for the implementation of the management process in the organisation (enterprise) is the manager who makes decisions every day. The manager must be aware that some decisions are made faster (routine decisions) and other decisions must be well thought out (non-routine decisions). The aim of the article is to present several decision-making models with particular emphasis on the integrated decision-making model. The following research hypothesis was adopted in the study: an integrated model of decision-making guarantees optimal decision-making by a manager. The paper is theoretical and based on the study of the literature on the subject.

Key words: manager, decision-making, decision, security

Entscheidungskraft und Entscheidung versus Sicherheit der Arbeit eines Managers in einer Organisation – theoretische Untersuchung eines Forschungsproblems

Zusammenfassung

Die Person, die für die Umsetzung des Managementprozesses in einer Organisation (einem Unternehmen) verantwortlich ist, ist der Manager, der jeden Tag Entscheidungen trifft. Die Führungskraft muss sich darüber im Klaren sein, dass einige Entscheidungen schneller getroffen werden (Routineentscheidungen) und andere Entscheidungen durchdacht sein müssen (Nicht-Routineentscheidungen). In diesem Beitrag werden verschiedene Entscheidungsmodelle vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf dem integrierten Entscheidungsmodell liegt. Das Studie geht von der folgenden Forschungshypothese aus: Ein integriertes Entscheidungsfindungsmodell ist eine Garantie für eine optimale Entscheidungsfindung eines Managers. Der Beitrag ist theoretischer Natur und basiert auf einer Literaturstudie.

Schlüsselwörter: Manager, Entscheidungsfindung, Entscheidung, Sicherheit

Принятие решений и проблемы безопасности работы менеджера в организации – теоретическая разработка исследовательской проблемы

Резюме

Лицом, ответственным за осуществление процесса управления в организации (предприятии), является менеджер, который каждый день принимает решения. Менеджер должен понимать, что некоторые решения принимаются быстро (будничные решения), а другие решения должны быть более тщательно продуманы (нестандартные решения). В статье представлено несколько моделей принятия решений. Особенное внимание обращено на интегрированную модель принятия решений. В разработке была принята следующая исследовательская гипотеза: интегрированная модель принятия решений гарантирует оптимальное принятие решений менеджером. Статья имеет теоретический характер и основана на исследовании литературы по данной теме.

Ключевые слова: менеджер, принятие решений, решение, безопасность

Z kart historii
From the History
Aus der Geschichte
Страницы истории



Jacek Lasota

plk, dr hab., prof. ASzWoj, Akademia Sztuki Wojennej
<https://orcid.org/0000-0002-1136-9829>

Dlaczego warto studiować historię sztuki wojennej

Aby zrozumieć teraźniejszość, nie mówiąc już
o przyszłości, musimy najpierw wejrzeć w przeszłość.
Winston Churchill

Wprowadzenie

Artykuł poświęcony jest kluczowemu problemowi, jakim jest poznanie istoty sztuki wojennej poprzez studiowanie dzieł, książek czy też artykułów naukowych. Inspiracją do jego napisania było przekonanie o konieczności zasygnalizowania potrzeby stałego zapoznawania się z dorobkiem praktyków i teoretyków sztuki wojennej. Podyktowane zostało to niepokojem związanym z coraz mniejszą wiedzą o sztuce wojennej i chaosem terminologicznym ją ogarniającym. Przyczyniło się do tego również niezrozumienie – wśród słuchaczy-oficerów, ale także wśród części wykładowców Akademii Sztuki Wojennej (ASzWoj) – roli, jaką historia sztuki wojennej odgrywa w procesie zdobywania wiedzy i doświadczenia wojskowego koniecznego w służbie wojskowej.

Sztuka wojenna jako jedna z dziedzin, w których przejawia się praktyczna działalność człowieka, obejmuje teorię i praktykę zarówno przygotowania i prowadzenia walki, operacji oraz całej wojny, jaki i organizacji, szkolenia i wychowania wojska. Sztuka wojenna, podobnie jak wojna i wojsko, jest również kategorią historyczną, posiada bowiem swoją historię, tj. przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Poznanie historii sztuki wojennej ma wyjątkowe i ważne znaczenie dla postrzegania problematyki współczesnej sztuki wojennej, a także jej rozwoju w przyszłości.

Aby uniknąć nieporozumień natury terminologicznej, należy od razu wyjaśnić, że zgodnie z polską tradycją historyczną historię sztuki wojennej rozpatruje się łącznie z historią wojen i innymi dziedzinami historii wojskowości, tworzącymi historię wojskową, w jej najściślejszych powiązaniach społecznych, ekonomicznych, kulturowych, gospodarczych czy demograficznych (polemologia) na podstawie analizy i oceny działań bojowych obydwu walczących stron, studiów terenowych, a zarazem w konfrontacji z doświadczeniami innych armii.

Należy w tym miejscu podkreślić różnice między układem dyscyplin, jakimi są: historia wojskowości, historia wojen i historia sztuki wojennej, a dziedziną nauki jaką jest historia wojskowa.

Historia wojskowa analizuje i uogólnia doświadczenia wojenne w różnych epokach historycznych, sprawdza działanie obiektywnych prawidłowości rozwoju sił zbrojnych oraz ich zależności od poziomu rozwoju społecznego, ekonomiki i polityki państw walczących; bada również znaczenie i rolę czynników subiektywnych (rola dowódcy). Historia wojskowa zawiera zatem całość wiedzy wojskowo-historycznej i jest pojęciem nadrzędnym nad terminami: historia wojen, historia sztuki wojennej i historia wojskowości.

Historia wojen bada wszystkie wojny, jakie były prowadzone w przeszłości, bez względu na ich znaczenie dla rozwoju sztuki wojennej. Jest więc faktograficzną podstawą historii sztuki wojennej i dostarcza opisową stronę wojen i konfliktów zbrojnych, większą uwagę poświęcając zagadnieniom politycznym, dyplomatycznym, społecznym i ekonomicznym. Pokazuje również rolę danej wojny czy konfliktu zbrojnego w ogólnym procesie rozwoju armii i sztuki wojennej. Zajmuje się badaniem przebiegu każdej wojny, jej charakteru, przyczyn i rezultatu.

Przedmiotem badań historii wojskowości jest rozwój zarówno sił zbrojnych i techniki wojennej, jak i sposobów oraz form zastosowania ich w walce, podczas operacji i w działaniach wojennych w ogóle, a także ustalenie obiektywnych prawidłowości tego rozwoju. Historia wojskowości podaje zatem przykłady różnorodnych sposobów prowadzenia wojny, operacji i walk, zastosowania w działaniach nowych technicznych środków walki, ukazuje także przykłady struktur organizacyjnych wojska, metod szkolenia i wychowania.

Historia sztuki wojennej rozpatrywana jest nierozdzielnie z historią wojen, ponieważ zajmuje się badaniami rozwoju sposobów i form walki zbrojnej na przestrzeni różnych epok historycznych, przy uwzględnieniu zachodzących zmian w materiałowo-technicznych warunkach prowadzenia działań wojennych. Swoim zainteresowaniem obejmuje więc rozwój form i sposobów walki na przestrzeni dziejów oraz sposoby wojskowego przygotowania i prowadzenia wojny w całości, a także poszczególne operacje i walki, tzn.: strategię, sztukę operacyjną i taktykę. Ponadto ukazuje prawidłowości w rozwoju walki zbrojnej oraz współzależności między ekonomią, techniką wojskową i polityką państwa. Historia sztuki wojennej uogólnia zatem historyczne doświadczenia wojenne i określa ich wpływ na przygotowanie i prowadzenie współczesnych działań wojennych z uwzględnieniem nowej techniki i struktur organizacyjnych sił zbrojnych. Bada przede wszystkim te bitwy, operacje i walki, w toku których zrodziły się nowe formy i sposoby działań bojowych oraz powstały nowe formy organizacji wojsk, przy czym szczególną uwagę poświęca wyjaśnieniu przyczyn ich powstania.

Mimo bardzo silnej współzależności między sztuką wojenną a wojskiem (w pojęciu zorganizowanej siły zbrojnej), które realizuje zasady sztuki wojennej, nie można stawiać znaku równości pomiędzy historią sztuki wojennej a historią wojskowości. Niesłusznie bowiem przez pojęcie „historia sztuki wojennej” rozumie się często zarówno rozwój sposobów prowadzenia działań wojennych, jak i rozwój form organizacyjnych armii i podstaw jej uzupełniania, techniki wojennej itp.

Przegląd literatury

Literatura dotycząca teorii i historii sztuki wojennej w języku polskim i angielskim, na pierwszy rzut oka, wydaje się stosunkowo bogata, jednak przy bliższym zapoznaniu się z nią okazuje się powierzchowna i mało fachowa. Szczególnie rażące są błędy językowe oraz terminologiczne związane ze sztuką wojenną, szczególnie te dotyczące sztuki operacyjnej i taktyki.

Warto poruszyć, także w tym miejscu, kwestię dostępu do różnych portali internetowych, w których niestety aż roi się od błędów i różnej maści historii alternatywnych. Powszechny dostęp do tego typu materiałów niestety nie podnosi wiedzy z historii wojskowej, a zwłaszcza z teorii i historii sztuki wojennej wśród oficerów; wręcz przeciwnie – sieje spustoszenie w głowie. Jest to wynikiem sytuacji, gdzie autorzy zabierający głos na portalach internetowych, mają znikome pojęcie o podejmowanej przez nich tematyce lub posiadają wiedzę powierzchowną. Powoduje to, że oficerowie w czasie zajęć dydaktycznych posługują się językiem potocznym i dziennikarskim, a nie wojskowym. Przekłada się to niestety na chaos terminologiczny, który, jak bardzo trafnie ocenił prof. Waldemar Kitler, „utrudnia możliwość komunikowania się w ramach związanej teorii, a także stwarza możliwość dowolnego jej stosowania, co prowadzi do braku logicznie powiązanych tez, hipotez, praw i definicji jednoznacznie wyjaśniających określony przedmiot badań”¹.

Metodyka badań własnych

Opracowanie artykułu wymagało poznania stanu wiedzy wśród słuchaczy-oficerów na temat historii i teorii sztuki wojennej. Dane zgromadzone przy zastosowaniu metod empirycznych (sondaż diagnostyczny i analiza dokumentów) z wykorzystaniem metod teoretycznych poddane zostały analizie, syntezie, abstrahowaniu, porównaniu i wnioskowaniu². Zgromadzenie niezbędnych danych zostało zrealizowane za pomocą techniki ankiety (narzędzie – arkusz ankiety) oraz analizy dokumentów. Badania zostały przeprowadzone wśród słuchaczy-oficerów Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych (PSOT) ASzWoj w dniu 5 października 2020 r., czyli podczas pierwszego wykładu w pierwszym dniu zajęć badanych oficerów. Celem

¹ W. Kitler, *Transdyscyplinarność badań w naukach o bezpieczeństwie i w naukach o obronności*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe. Aspekty metodologiczne i dydaktyczne*, red. W. Kitler, T. Kośmider, Difin, Warszawa 2015, s. 163.

² B.R. Kuc, Z. Ścibiorek, *Zarys metodologii nauk o bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2018, s. 226.

badania było sprawdzenie podstawowej wiedzy nowoprzybyłych oficerów z taktyki, teorii oraz historii sztuki wojennej. Wyniki okazały się jednak na tyle zaskakujące, że skłoniły nie tylko do oceny wiedzy słuchaczy-oficerów, ale również do zdiagnozowania przyczyn tego stanu rzeczy i wskazania dróg do poprawy zaistniałej sytuacji.

Znajomość teorii, zwłaszcza historii sztuki wojennej, pomaga w rozstrzygnięciu konkretnych zagadnień przygotowania, organizowania i prowadzenia współczesnych działań wojennych czy konfliktów zbrojnych.

Celem poszukiwań było rozwiązanie problemu badawczego ujętego w pytaniu: Jaką rolę w przygotowaniu oficerów pełni studiowanie literatury poświęconej historii i teorii sztuki wojennej? Udzielenie odpowiedzi wymagało rozwiązania następujących problemów ujętych w pytaniach szczegółowych:

1. Jakie przedsięwzięcia należy realizować, aby poprawić stan wiedzy o sztuce wojennej wśród nowoprzybyłych słuchaczy-oficerów na studia w ASzWoj?
2. Jak należy studiować literaturę obejmującą teorię, a szczególnie historię sztuki wojennej?
3. W jaki sposób Zakład Historii Sztuki Wojennej i Polemologii (ZHSWiP) może wspierać słuchaczy-oficerów w poznawaniu doświadczeń wojennych podczas studiów w ASzWoj?
4. Jakie są perspektywy rozwoju komórki naukowej zajmującej się historią sztuki wojennej i polemologii w ASzWoj?

Istotne jest też zwrócenie uwagi na znaczenie omawianej problematyki dla rozwoju nauk o bezpieczeństwie. Po pierwsze, podjęte działania poznawcze są aktualne, związane z obecną sytuacją w wojskowym szkolnictwie wyższym i stanowić mogą praktyczne wsparcie dla prób zmian w systemie programów studiów. Po drugie, znaczącą wartość poznawczą ma teoretyczne uzasadnienie poszczególnych kwestii, zwłaszcza podejście metodologiczne w rozwiązywaniu złożonych problemów związanych ze sposobem poprawy procesu dydaktycznego na uczelniach wojskowych. I po trzecie, brakuje rzetelnych i fachowych publikacji poświęconych zwłaszcza historii i teorii sztuki wojennej.

Badania

Na wstępie opisywanej problematyki należy poświęcić kilka słów wyjaśnienia co do wyników badań, które zostaną przedstawione poniżej. Nie jest to w żadnym razie uwaga czy przytyk, a tym bardziej krytyka skierowana do grona „siedzących” nauczycieli akademickich Wydziału Wojskowego ASzWoj. Wręcz przeciwnie – należy pochylić czoła przed czekającym ich trudem najpierw w załatwianiu nie tylko wyrw, ale całych dziur w wiedzy słuchaczy-oficerów tak, aby ostatecznie osiągnąć cel, którym jest przygotowanie wysoko wykwalifikowanej kadry dowódczo-sztabowej. Obecnie słuchaczami są oficerowie dyplomowani Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) (podkreślam szczególnie ten wprowadzony od 2017 r. w wojsku tytuł zawodowy oficera, wyróżniający absolwentów PSOT od absolwentów Wyższej Szkoły Wojennej – WSzWoj, Akademii Sztabu Generalnego – ASG, i Akademii Obrony Narodowej – AON do 2002 r.) dla pododdziałów/oddziałów i związków taktycznych szczebla batalion-pułk/brygada-dywizja oraz sztabów wojskowych i dowództw w zakresie podstawowych specjalności wojskowych, a więc wojsk lądowych, sił powietrznych, wojsk

specjalnych i wojsk obrony terytorialnej. Oczywiście już ta zasadnicza okoliczność w istotny sposób rzutuje na układ programów nauczania, kierunek pracy dydaktycznej, a także w znacznym stopniu na kierunek pracy naukowej.

Grupa badawcza liczyła 20 oficerów w stopniu kapitana, gdzie 12 oficerów (60%) ukończyło szkoły oficerskie lub akademie (np. Wojskowa Akademia Techniczna, WAT), a 8 (40%) było absolwentami kursów oficerskich. Większość oficerów, gdyż jest to 80%, legitymuje się 11–15 latami służby w wojsku, po 10% ma za sobą 6–10 lat służby lub staż dłuższy niż 15 lat. Ponad połowa z ankietowanych – 55% – to oficerowie, którzy przyszli do ASzWoj ze stanowisk sztabowych, 40% z dowódczych i 5% z administracyjnych. Ankieta była anonimowa.

Wykres 1. „Proszę zdefiniować pojęcie sztuka wojenna”



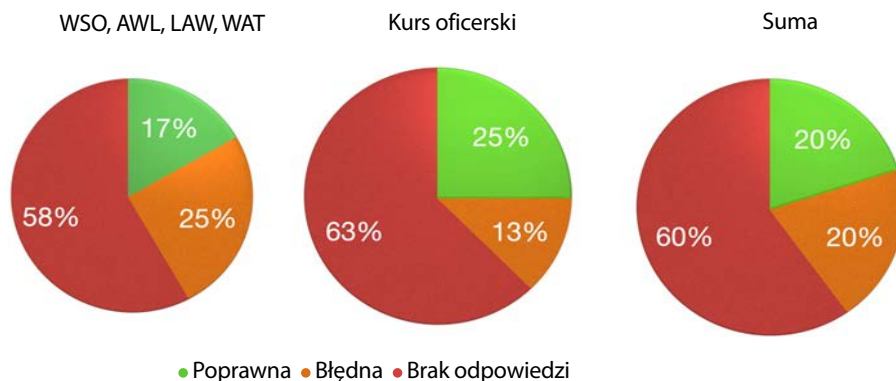
Źródło: opracowanie własne autora.

Pierwsze polecenie skierowane do słuchaczy PSOT brzmiało: „Proszę zdefiniować pojęcie sztuka wojenna”. Poprawnej odpowiedzi (wykres 1) udzieliło tylko 10% oficerów, kolejne 10% nie udzieliło żadnej odpowiedzi, a 80% udzieliło odpowiedzi błędnej lub niepełnej. Warto zwrócić uwagę, że tylko oficerowie z grupy absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej (WSO), Akademii Wojsk Lądowych (AWL), WAT itp. udzielili na to pytanie odpowiedzi poprawnej (17% grupy), w przeciwieństwie do absolwentów kursów oficerskich.

Drugie polecenie dotyczyło również teorii sztuki wojennej i brzmiało: „Proszę wymienić działy sztuki wojennej”. To z pozoru łatwe zadanie sprawiło oficerom dużo więcej trudności – ponad połowa badanych (60%) nie udzieliła żadnej odpowiedzi, a po 20% udzieliło odpowiedzi błędnej lub poprawnej. Udział procentowy odpowiedzi poprawnych, błędnych i braku odpowiedzi w obu badanych grupach rozłożył się bardzo podobnie (wykres 2).

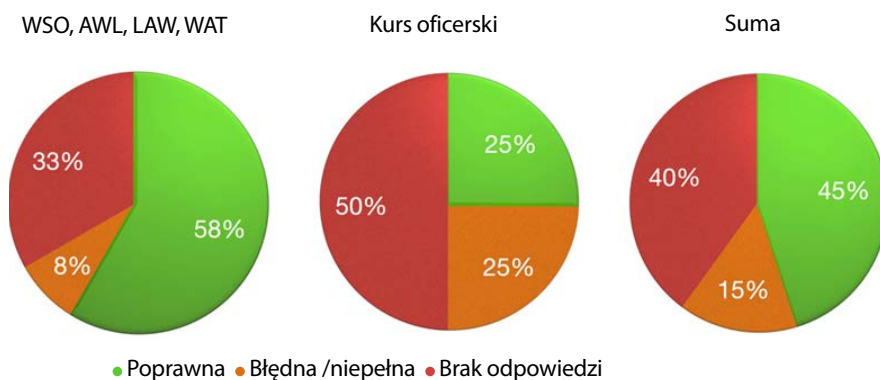
W trzecim zadaniu ankietowani zostali poproszeni o wymienienie znanych im zasad sztuki wojennej (wykres 3). W tym przypadku, w grupie absolwentów szkół oficerskich aż 58% udzieliło poprawnej odpowiedzi, 8% odpowiedziało źle, a aż 38% nie zna żadnej z zasad sztuki wojennej. Dużo gorzej wypadli absolwenci kursów oficerskich – w tej grupie tylko 1/4 udzieliła poprawnej odpowiedzi, natomiast aż 50% uczestników badań nie zna zasad sztuki wojennej; 25% odpowiedziało błędnie. W sumie 45% oficerów zna zasady sztuki wojennej, 15% było w stanie wymienić kilka z nich, niestety aż 40% nie zna tych zasad w ogóle.

Wykres 2. „Proszę wymienić działy sztuki wojennej”



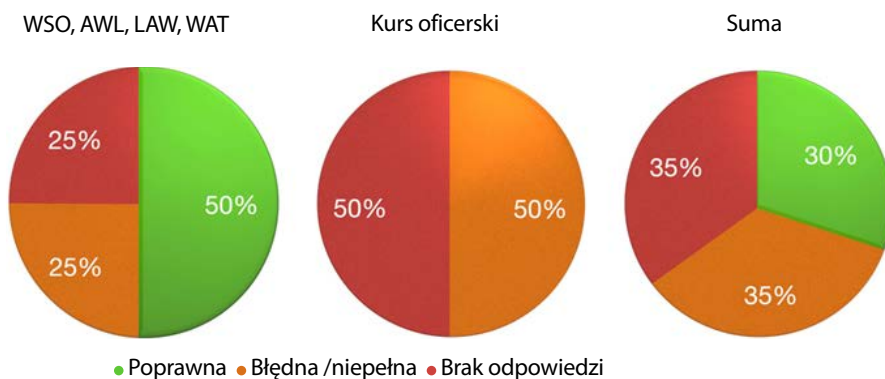
Źródło: opracowanie własne autora.

Wykres 3. „Proszę wymienić znane Panu/Pani zasady sztuki wojennej”



Źródło: opracowanie własne autora.

Wykres 4. „Proszę zdefiniować pojęcie taktyka”

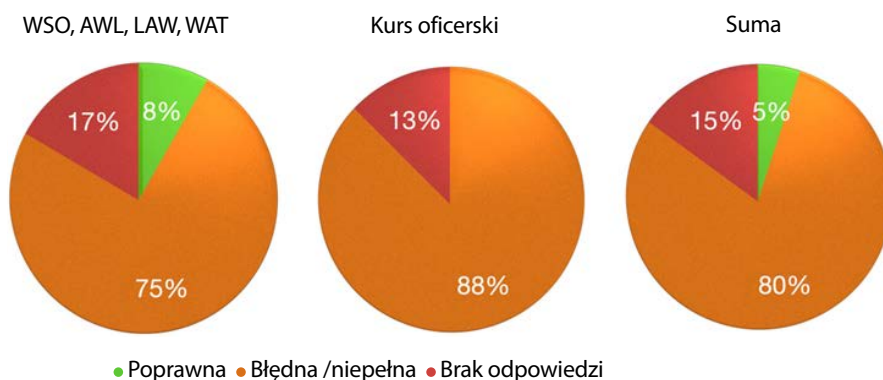


Źródło: opracowanie własne autora.

Kolejne zagadnienie dotyczyło już problematyki taktyki. Pierwsze polecenie brzmiało: „Proszę zdefiniować pojęcie taktyka” (wykres 4). Poprawnie odpowiedziało 30% oficerów, natomiast po 35% udzieliło odpowiedzi błędnej/niepełnej lub nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Jednak analizując odpowiedzi w poszczególnych grupach można stwierdzić, że wśród absolwentów kursów oficerskich nie padła ani jedna prawidłowa odpowiedź. Po 50% oficerów z tej grupy udzieliło odpowiedzi błędnej lub nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Natomiast w grupie absolwentów szkół oficerskich połowa badanych udzieliła odpowiedzi poprawnej, a drugie 50% udzieliło po równo odpowiedzi błędnej/ niepełnej oraz nie podało żadnej odpowiedzi.

Piąte zadanie brzmiało: „Proszę wymienić rodzaje działań taktycznych”. Przysporzyło ono wiele problemów badanym słuchaczom, gdyż 95% nie udzieliło na nie poprawnej odpowiedzi. Tylko jeden słuchacz PSOT edycji z 2020 r., absolwent szkoły oficerskiej, odpowiedział na nie w sposób wyczerpujący (wykres 5).

Wykres 5. „Proszę wymienić rodzaje działań taktycznych”



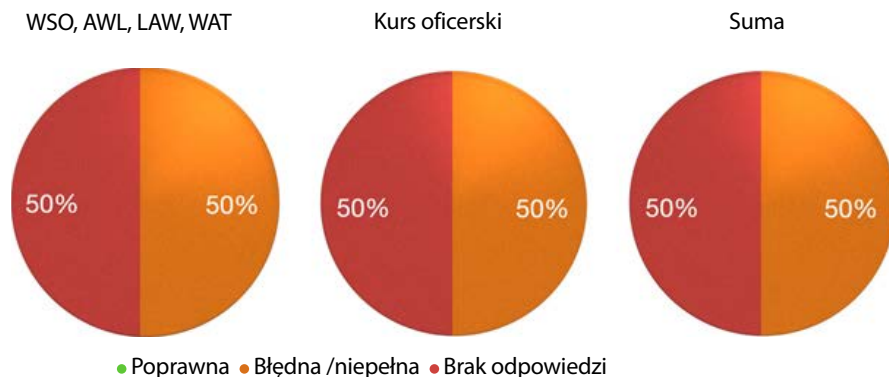
Źródło: opracowanie własne autora.

Jeszcze więcej problemów przysporzyła prośba o zdefiniowanie pojęcia „walka zbrojna” (wykres 6). Żaden słuchacz nie udzielił poprawnej odpowiedzi, jednocześnie liczba odpowiedzi błędnych i niepełnych oraz braku odpowiedzi rozłożyła się po połowie w każdej z grup oficerów.

Siódme pytanie to prośba o wymienienie elementarnych czynników walki zbrojnej (wykres 7). Aż 55% badanych oficerów nie próbowało udzielić żadnej odpowiedzi, 1/4 udzieliła odpowiedzi błędnej lub niepełnej i tylko 20% udzieliło poprawnej odpowiedzi. W grupie absolwentów kursów oficerskich aż 88% nie opowiedziało w żaden sposób, a tylko 13% udzieliło odpowiedzi poprawnej. Natomiast wśród absolwentów szkół oficerskich 25% badanych słuchaczy wykazało się odpowiednią wiedzą na ten temat, 42% udzieliło odpowiedzi błędnej/niepełnej, ale aż 33% nie podjęło nawet próby podania tych czynników.

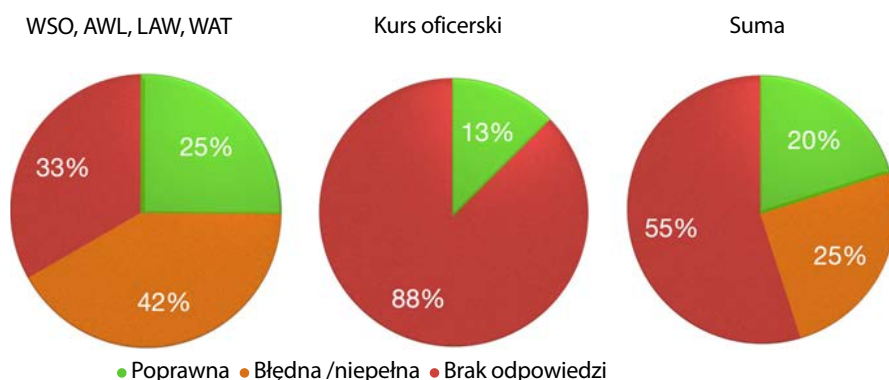
Również zasmucający jest fakt braku czytania wśród przyszłych oficerów dyplomowanych SZ RP (wykres 8), gdyż tylko jeden z nich był w stanie wymienić pięciu zagranicznych i polskich teoretyków sztuki wojennej i tytuły ich dzieł. Zatrważający jest fakt, że nikt z absolwentów kursów oficerskich nie sprostał temu zadaniu, a 17% absolwentów szkół oficerskich nie zna żadnego teoretyka sztuki wojennej.

Wykres 6. „Proszę zdefiniować pojęcie walka zbrojna”



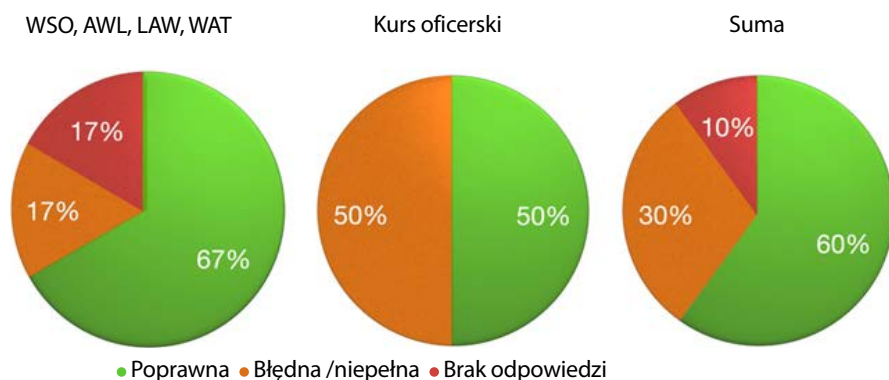
Źródło: opracowanie własne autora.

Wykres 7. „Proszę wymienić elementarne czynniki walki zbrojnej”



Źródło: opracowanie własne autora.

Wykres 8. „Proszę wymienić pięciu (5) zagranicznych i polskich teoretyków sztuki i tytuły ich dzieł”



Źródło: opracowanie własne autora.

Nieco lepiej wypadła próba odpowiedzi na kolejne pytanie związane z historią sztuki wojennej. Ankietowani zostali poproszeni o wymienienie pięciu (5) znanych im wodzów z historii wojen. W tym przypadku 60% oficerów potrafiło wymienić wodzów i dowódców znaczących dla sztuki wojennej, jednak 40 procentom słuchaczy to pytanie przysporzyło sporych problemów.

Wykres 9. „Proszę wymienić pięciu (5) znanych Panu/Pani wodzów z historii wojen”



Źródło: opracowanie własne autora.

Można zapytać o przyczyny tak słabych wyników. Odpowiedź na pewno będzie złożona, a prawda będzie leżała pośrodku. Można jednak spróbować znaleźć choć przesłanki tego upadku wiedzy o sztuce wojennej.

Swego czasu płk prof. dr hab. Andrzej Polak opublikował niezmiernie ciekawy artykuł pt. *O potrzebie studiowania, uczenia się i czytania sztuki wojennej*, w którym był zatrwożony „[...] wtórnym analfabetyzmem, gdy chodzi o znajomość elementarnych pojęć dotyczących podstaw teorii sztuki wojennej”³. Wówczas sprawdzianowi wiedzy poddano oficerów starszych. Niestety może napawać niepokojem przypuszczenie, że skoro w 2012 r. sprawdzianowi stanu wiedzy płk prof. dr hab. Polak poddał 100 oficerów starszych, z których ani jeden nie uzyskał oceny pozytywnej, a blisko 70 oficerów nie zdobyło nawet jednego punktu⁴, to ci oficerowie nie wyciągnęli żadnych wniosków ze swoich „osiągnięć”. A co gorsza nie wymagają podstawowej wiedzy ze sztuki wojennej od swoich podwładnych, gdyż sami jej nie posiadają. Dlatego kluczowym pytaniem jest: Jak można temu zaradzić?

Każdy oficer musi zrozumieć, że elementami stałych studiów każdego z nich są trzy podstawowe elementy:

- 1) śledzenie aktualnych prądów literatury, zweryfikowanych portali internetowych i prasy wojskowej na temat charakteru przyszłej wojny;
- 2) studium historii sztuki wojennej, dzieł klasyków wojskowych oraz historii wojen rozpatrujących zagadnienia taktyczne, operacyjne i strategiczne;

³ A. Polak, *O potrzebie studiowania, uczenia się i czytania sztuki wojennej*, „Kwartalnik Bellona” 2012, nr 2, s. 63.

⁴ *Ibidem*, s. 64.

3) własne głębokie rozmyślenia, które z tego obszernego materiału muszą wydedukować pewne drogowskazy dostosowane do nowoczesnych wymagań współczesnej wojny i przede wszystkim nie wybiegające poza potencjał i możliwości własnego państwa.

Jednak oficerowie tego nie rozumieją, co widać w wynikach przeprowadzonej ankiety. Po ukończeniu szkoły oficerskiej czy kursów oficerskich, a tym bardziej w jednostce/instytucji wojskowej, w której pełnią służbę, nie są inspirowani do pogłębiania wiedzy, gdyż ich przełożeni sami tej świadomości i wiedzy nie posiadają.

Dlatego też wielką jest tutaj rola ASzWoj, jednak trudno sprostać temu wyzwaniu, skoro w ostatnich latach przedmioty dotyczące teorii i historii sztuki wojennej oraz ich zakres czasowy realizowany na studiach i kursach z oficerami był ograniczany.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na działalność dydaktyczno-naukową prowadzoną przez ZHSWiP. Ma ona przede wszystkim na celu, również we współpracy z innymi instytutami Wydziału Wojskowego, przygotować wysoko wykwalifikowaną kadrę dowódczo-sztabową – oficerów dyplomowanych SZ RP.

ZHSWiP za obszar swojego zainteresowania uważa przede wszystkim doświadczenia wojenne, ich uogólnienie, aspekt analizy i oceny oraz wnioski taktyczno-operacyjne i w pewnym stopniu strategiczne, wynikające z badanych zjawisk wojny i sztuki wojennej, przy uwzględnieniu oczywiście innych, wspomnianych już wcześniej aspektów. Warto dodać, że ZHSWiP Akademii Sztuki Wojennej jest jedną z bardzo nielicznych placówek zajmujących się również badaniem doświadczeń wojennych w aspekcie aktualnych potrzeb wojska w zakresie sztuki wojennej. Jednocześnie jest jedyną w Polsce placówką badającą zjawisko wojny w aspekcie polemologicznym.

Ponadto jednym z głównych zadań stojących przed historią sztuki wojennej jest badanie i uogólnienie doświadczeń wojennych. Oznacza to, że wydobywa ona i systematyzuje wszystko to, co jest typowe w działaniach wojsk, co uwarunkowuje określone kierunki rozwoju wiedzy wojskowej. Jednak pamiętać należy, że uogólnienie doświadczeń wojny nie jest celem samym w sobie i nie może się sprowadzać do prostego podsumowania wniosków z przeszłości.

Uogólnienie powinno prowadzić do uzyskania możliwości określenia charakteru przyszłych starć zbrojnych, a także zasad prowadzenia walki w przyszłej wojnie. Każde doświadczenie historia sztuki wojennej rozważa krytycznie, analizując je z punktu widzenia nowych osiągnięć teorii i praktyki wojennej, a przede wszystkim rozwoju techniki militarnej.

Badając historyczny proces rozwoju sposobów walki zbrojnej, wojny, operacji i walk, historia sztuki wojennej stara się przede wszystkim wydobyć ich podstawę, obiektywne prawidłowości, sprawdzić ich działanie praktyczne i określić ich wpływ na dalszy rozwój sztuki wojennej.

W rozwoju sztuki wojennej można zaobserwować występowanie wielu prawidłowości, które niezależnie od okresów historycznych zawsze odgrywały określoną rolę. Rzecz polega jednak na tym, by prawidłowości te widzieć w stałym ich rozwoju i rozpatrywać je w ścisłym powiązaniu z warunkami, w jakich toczyć się mogą działania bojowe. Takie ujęcie zagadnienia pozwala na wydobyć z doświadczeń takich treści i wniosków, które mogą mieć aktualne znaczenie i być pomocne przy studiowaniu nowego charakteru współczesnej walki.

Wnioski

Wiele osób sądzi, że studiowanie doświadczeń wojennych z przeszłości, a w szczególności historii sztuki wojennej, nie ma obecnie wielkiego znaczenia. Jako argument przytaczają pogląd, że ewentualna przyszła wojna będzie przebiegała w zupełnie odmiennych warunkach niż wojny dotychczasowe i nie będzie podobna do żadnej z nich. Jednak doświadczenia historyczne świadczą także o tym, że zmieniająca się sytuacja społeczna czy też geopolityczna oraz udoskonalanie starych i pojawianie się nowych środków walki wpływają na zmiany w formach i sposobach praktycznego prowadzenia wojny, operacji czy walki zbrojnej. Dzięki temu oddziałują na rozwój sztuki wojennej, lecz nie podważają roli i znaczenia podstawowych, wypracowanych w przeszłości zasad prowadzenia działań zbrojnych. Nie można mieć wątpliwości, że wojny w przyszłości będą wymagały zmiany praktycznych sposobów prowadzenia walki zbrojnej adekwatnie do nowych środków walki. Jednak należy mieć także na uwadze, że nadal olbrzymie znaczenie dla powodzenia w walce będą miały rozwiązania takich problemów jak: zmasowanie sił i środków na kierunku głównego uderzenia, rozśrodkowanie wojsk na oddzielne kierunki, manewr wykonywany w trakcie prowadzenia walki, współdziałanie rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, zaskoczenie czy też czynnik ludzki.

Niektóre osoby uważają, że nie warto studiować zagadnień minionych wojen, gdyż doświadczenia z nich zostały już uogólnione i uwzględnione w regulaminach czy też odpowiednich instrukcjach. Pogląd ten nie jest pozbawiony pewnej części racji, jednak aby zamieścić odpowiednie zapisy regulaminowe czy instrukcyjne, należało właśnie zgłębić problematykę wojen minionych, przeanalizować je i uogólnić płynące z ich wnioski. Nie można nie uwzględniać i tego, że regulaminy zawierają jedynie podstawowe zasady praktycznego prowadzenia walki. Nie odzwierciedlają one całej złożoności współczesnego pola walki.

Jeszcze inni uważają, że studiowanie historii wojen i historii sztuki wojennej związane jest z czytaniem dzieł czy książek o wielu mało atrakcyjnych, drobnych szczegółach. Jednak wnikliwy czytelnik z całą pewnością odkryje w nich fakty, które nakreśliły charakterystyczne dla danego okresu cechy sztuki wojennej⁵.

Sztukę wojenną najlepiej studiuje się na konkretnych przykładach z historii wojen, a nie tylko na skonkretyzowanych i sformułowanych wcześniej regułach.

Należy jednak pamiętać, że samo czytanie książek z dziedziny historii wojskowej nie wzbogaci wiedzy czytelnika z zakresu sztuki wojennej. Czytanie pożytek może przynieść dopiero wówczas, gdy szczegółowo i dokładnie przemyśli się przyswojony materiał. Studiując materiały poświęcone opisom walk czy operacji, oprócz skupienia się na takich informacjach jak: kiedy, gdzie i co się wówczas wydarzyło, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na to, dlaczego, z jakiego powodu i wskutek czego działania miały taki, a nie inny przebieg.

Swoje zadanie wychowawcze historia sztuki wojennej spełnia pod jednym zasadniczym warunkiem: jej badacz musi umieć korzystać z niej samodzielnie. Nie wolno mu rozczytywać się w jej kartach tak, jak czytelnikowi zajmującej, ale w gruncie rzeczy

⁵ J. Lasota, *Zasady sztuki wojennej*, wyd. 2, Wydawnictwo Bookmarked, Warszawa 2020, s. 8.

traktowanej dość lekko, powieści. Musi mieć on mapę, ołówek, tablet lub laptopa pod ręką, a w pogotowiu dwa pytania zasadnicze:

- 1) czy dane rozstrzygnięcie, dany czyn istotnie odpowiadał warunkom, czy nie można było znaleźć rozwiązania odmiennego, lepszego?
- 2) czy autor przedstawił rzeczy tak, jak w rzeczywistości miały one miejsce?

Z tego punktu widzenia dla historii sztuki wojennej wykładanej w murach ASzWoj najbardziej interesujące są wojny i konflikty zbrojne XX i XXI w. (potężne armie, masowe wykorzystanie nowoczesnych środków walki, olbrzymi zasięg i rozmach działań, zdecydowany i różnicowany charakter walk). Oczywiście nie może to oznaczać pomijania doświadczeń wojennych wcześniejszych okresów historii wojskowej, np. wojny doby napoleońskiej. Dużo bardzo ciekawych wniosków dostarczają nam także wojny kolonialne przełomu XIX i XX w.

Należy pamiętać, że chociaż w technice wojskowej i w ogóle w wojskowości zaszły w ostatnim okresie gruntowne zmiany, pojawiły się nowe, wyrafinowane środki walki, a na znaczeniu zyskuje także cyberprzestrzeń w działaniach wojennych, to jednak wiele zasad sztuki wojennej, sprawdzonych doświadczeniem minionych wojen, nie utraciło swego znaczenia.

Z doświadczeń dydaktycznych wynika, że sztukę wojenną pomyślnie studiuje się i dobrze przyswaja nie tylko w oparciu o sformułowane wcześniej zasady i reguły, ale także na przykładach wojskowo-historycznych, gdyż najpełniejsze odbicie znajduje ona właśnie na polu walki.

Dlatego też wnikliwe studiowanie doświadczeń minionych wojen – historii sztuki wojennej jest ważnym środkiem sprzyjającym głębokiemu zrozumieniu przez kadrę dowódczą zasad współczesnej sztuki wojennej i perspektyw jej dalszego rozwoju. Studiowanie doświadczeń strategicznych oraz prowadzenia operacji i walk, zwłaszcza w wojnach najnowszego okresu dziejów, pozwala konkretnie podchodzić do danego wydarzenia wojennego, pomaga w twórczym rozwiązywaniu skomplikowanych zadań współczesnego pola walki i sprzyja zdecydowanemu zwalczaniu szablonu oraz dogmatyzmu w szkoleniu wojskowym.

Należy więc pamiętać, że nie można się nauczyć rozwiązywania obecnych zadań nowymi sposobami, jeśli wczorajsze doświadczenia nie otworzyły oczu na niesłuszność starych metod i sposobów. Czyli zadanie słuchaczy-oficerów kształcących się w ASzWoj polegałoby na tym, aby twórczo, uwzględniając doświadczenia minionych wojen i w oparciu o nie oraz o osiągnięty poziom rozwoju techniki bojowej, dalej rozwijać sztukę wojenną, wydobywając z przeszłości to, co zachowało swe znaczenie w warunkach współczesnych, a zdecydowanie odrzucać to, co stało się już przestarzałe.

Głębokie studiowanie historii sztuki wojennej sprzyja kształtowaniu szerokich horyzontów operacyjno-taktycznych oficerów, rozwijaniu myślenia operacyjnego oraz pomaga w opanowaniu współczesnej teorii sztuki wojennej, strategii, sztuki operacyjnej i taktyki, czy wypracowaniu nawyków twórczego podejścia do rozwiązywania praktycznych zadań powstających w wyniku burzliwego rozwoju nowoczesnej techniki wojennej. Pomaga także w doskonaleniu języka wojskowego i prawidłowej terminologii dotyczącej sztuki wojennej. Jest to również ważny czynnik w kształtowaniu charakteru, cech osobowości, walorów moralnych dowódców – wartości, które mogą być znakomicie wykorzystane do pracy wychowawczej.

Nauka na konkretnych przykładach wojskowo-historycznych, pokazanych na szerszym tle taktyczno-operacyjnym, daje szczególnie cenne korzyści tym, którzy mają niewielkie doświadczenie wojskowe. Należy zatem studiować historię sztuki wojennej oraz całą historię wojskową nie po to, aby czerpać z niej gotowe recepty i sztywne wzory do praktycznej działalności, lecz po to, aby wzbogacać operacyjną i taktyczną wyobraźnię twórczą. Jednak użyteczność studiowania historii sztuki wojennej polega nie tylko na tym. Pozwala ona wydobywać różnice i niuanse oraz różne wątpliwości w zakresie aspektów militarnych, wyjaśniać, czym się różni dzisiejsza sytuacja w tej dziedzinie od dawniejszej, nie wyłączając również zjawisk przypadkowych odgrywających nieraz istotną rolę. Uczy kojarzenia różnych aspektów wojny: militarnych i niemilitarnych (ekonomicznych, społecznych, gospodarczych, demograficznych itp.), oraz poznawania ich współzależności. Jej zadaniem jest poszukiwanie i kontrolowanie ustalonych przez nauki o bezpieczeństwie prawidłowości. Studiowanie historii sztuki wojennej, a także całej historii wojskowej, wzmacnia czujność, pomaga zabezpieczyć się przed szkodliwymi skutkami zbyt pochopnych uogólnień doświadczeń zawartych w regulaminach wojskowych i obowiązujących doktrynach wojennych, zwłaszcza wówczas, gdy w praktyce one zawodzą. Poznawanie tych problemów ostrzega zarazem przed szablonowym stosowaniem typowych rozwiązań, których używali nasi poprzednicy. Ułatwia wreszcie interpretację dorobku przeszłości i samodzielne poszukiwanie optymalnych rozwiązań skomplikowanych zagadnień współczesnego pola walki.

W toku studiowania doświadczeń historycznych należy zwrócić szczególną uwagę przede wszystkim na problemy, które mają najbardziej aktualne znaczenie, a mianowicie: na operacje prowadzone w dużym tempie i na dużą głębokość; na działania wojsk pancernych i zmechanizowanych we współdziałaniu z lotnictwem w głębi operacyjnej przeciwnika; natarcia wojsk na oddzielnych kierunkach; boje spotkaniowe; wykonanie marszy; sposoby forsowania przeszkód wodnych, działania w terenie lesisto-jeziornym i zurbanizowanym; a także na dowodzenie wojskami i ich współdziałanie, sposoby przygotowania operacji, możliwości uzyskania przewagi, zaskoczenia itp. Również studiowanie nieudanych operacji pozwoli łatwiej uniknąć pomyłek w przyszłości.

ZHSWiP od kilku semestrów organizuje i przeprowadza w terenie podróże wojskowo-historyczne, które stanowią integralną część szkolenia słuchaczy-oficerów. Ponadto większość ćwiczeń taktycznych poprzedzonych jest seminariami i krótką informacją wojskowo-historyczną z interesującymi przykładami z historii sztuki wojennej, ściśle związanymi z przerabianymi aktualnie, w toku ćwiczenia, tematem i zagadnieniami.

Tego rodzaju praktyka wzbogaca aktualną problematykę operacyjno-taktyczną, przy czym istotny jest fakt, że czyni się to głównie w terenie, gdzie omawiane wydarzenia miały miejsce. Umożliwia to dokonywanie pouczających porównań, wyciągnięcie wniosków, pobudza i rozwija wyobraźnię operacyjną, stwarza sprzyjające warunki do bardziej plastycznego widzenia współczesnego pola walki.

ZHSWiP jest niesłychanie ważnym i potrzebnym zakładem. Dlaczego? Jest chyba pewnikiem, że ani pojęć strategicznych, ani sztuki operacyjnej nikogo nie można nauczyć – każdy musi nauczyć się ich sam, na podstawie badań historii wojen i historii sztuki wojennej. Inaczej tego zrobić nie można. I tu pojawia się najwłaściwsze

zadanie Zakładu. Przede wszystkim nauczenie słuchaczy – przyszłych absolwentów ASzWoj, przyszłych oficerów dyplomowanych SZ RP – po pierwsze, dlaczego powinni studiować historię sztuki wojennej, po drugie, jak powinni ją studiować, i po trzecie, z jakich materiałów korzystać, czego szukać w studiowanej przez siebie historii wojskowej, głównie historii sztuki wojennej.

Szczególnie ważny jest trzeci element, czyli materiały z których powinno się korzystać, i dlatego na zakończenie artykułu pozwolę sobie przytoczyć dość obszerny fragment recenzji prof. Waldemara Rezmera w kwartalniku „Bellona” książki Marka Pasturczaka i Jerzego Lehwica pt. *Trzeba ginąć, stąd się nie wychodzi. Krojanty 1939 – prawdy, mity, legendy*. Nie wchodząc w szczegóły oceny merytorycznej wspomnianego „dzieła”, zacytuję niezmiernie interesujący i korespondujący szczególnie z jednym z celów jaki został postawiony przed ZHSWiP fragment: „Na naszych oczach rozpowszechnia się również psychologiczne zjawisko zwane efektem Dunninga-Krugera. Polega ono na tym, że osoby niekompetentne nie potrafią prawidłowo określić poziomu swojej wiedzy i umiejętności ani ocenić erudycji i kwalifikacji innych osób, co powoduje, że znacznie idealizują własne umiejętności i wiedzę. Inaczej ujmując, im człowiek jest większym ignorantem, tym bardziej jest przekonany o swoim intelektualnym potencjale, im ma skromniejszy zasób wiadomości, mizerniejsze kwalifikacje i doświadczenie naukowe, tym śmielsze głosi tezy. [...] Absolwenci «uniwersytetu You Tube'a» przeważnie uważają, że mają większą wiedzę niż akademicy specjaliści, bo jej źródłem jest Internet”⁶.

Podsumowanie

Pierwszym krokiem, aby poprawić znajomość wiedzy słuchaczy-oficerów w ASzWoj, jest konieczność przywrócenia egzaminów wstępnych (pisemnych i ustnych) dla kandydatów na studia podyplomowe PSOT i inne. Po drugie, należy zawrzeć warunek w przepisach kadrowych, że tylko po ukończeniu PSOT oficer może przyjść na ASzWoj, aby realizować kolejne kursy lub studia podyplomowe konieczne dla jego dalszego rozwoju wojskowego. Trzeci warunek to stworzenie systemu studiów oficerów o jasno sprecyzowanych wymaganiach co do wiedzy, umiejętności i kompetencji, jakie powinni posiadać absolwenci po ukończeniu studiów na każdym poziomie. Są to niezbędne i konieczne kroki, które pozwolą uniknąć powtarzania się tematów i dreptania w kółko wokół podstaw z historii oraz teorii sztuki wojennej.

Jak można zauważyć, niezmiernie ważną rolę jest zakres działalności naukowo-dydaktycznej Zakładu Historii Sztuki Wojennej i Polemologii. Celem pracy ZHSWiP jest zatem podstawowa pomoc w zrozumieniu zasad strategii, sztuki operacyjnej i taktyki, wobec czego drogą prowadzącą do jego osiągnięcia powinno być pokazanie metody pracy indywidualnej, ale i zespołowej na przykładach kilku wybranych kampanii, operacji czy bitew, i to zsynchronizowanych co do tematu z aktualnym programem studiów. Mianowicie pokazanie, jak szukać precedensów w historii wojen

⁶ W. Rezmer, *Dokąd zmierza współczesna polska historia wojskowa? Refleksje po lekturze pracy Marka Pasturczaka i Jerzego Lehwica pt. Trzeba ginąć, stąd się nie wychodzi. Krojanty 1939 – prawdy, mity, legendy*, Agencja Wydawnicza CB, Warszawa 2018, „Kwartalnik Bellona” 2020, nr 2, s. 170.

odnoszących się do tych tematów, działań sztuki operacyjnej czy taktyki, które w tym samym czasie prowadzone są przez Instytut Sztuki Operacyjnej i Taktyki oraz inne instytuty Wydziału Wojskowego.

Wydaje się, że należy wybierać bardzo typowe przykłady pokazujące zarówno rozwiązania pozytywne, pozytywną pracę sztabów, jak również przykłady negatywne.

Ponadto przydatne mogą być przykłady mieszane, np. wybitnie pozytywnej i ze wszech miar uzasadnionej koncepcji manewru i złego wykonania tej koncepcji przez dowódców i podwładnych, i odwrotnie – przypadki bitew wygranych z inicjatywy dowódców związków operacyjnych czy taktycznych, pomimo błędów kierownictwa strategicznego.

Dlatego też ilość studiowanych przykładów w ciągu dwóch lat nauki w ASzWoj nie może być zbyt wielka. Powinna wynosić 2–3 na każdym roku studiów. Główny wysiłek pracy ZHSWiP powinien skupić się więc na: pokazywaniu czego szukać, jak szukać, jak wysnuć wnioski z kilku przepracowanych ze słuchaczami przykładów historycznych.

Oczywiście zakład naukowy nie może ograniczać się wyłącznie do dydaktyki i musi prowadzić – żeby nie skostnieć, żeby poszerzyć swój horyzont – prace naukowo-badawcze.

Ale jednocześnie można stwierdzić, że wachlarz tematyki, który został przedstawiony, przekracza siły i możliwości skromnego trzyosobowego Zakładu i należy liczyć na to, że w związku z tym należałoby przeprowadzić pewne zmiany organizacyjno-strukturalne.

W sytuacji zmian zachodzących w ASzWoj w określeniu profilu uczelni oraz w programach nauczania i wydzielenia się kilku kierunków studiów, dojrzała potrzeba stworzenia w ramach Wydziału Wojskowego większej struktury organizacyjnej zajmującej się historią sztuki wojennej i polemologią.

Można zaproponować, aby ZHSWiP przekształcić w Katedrę Teorii, Historii Sztuki Wojennej i Polemologii, w której powinny zafunkcjonować następujące zespoły:

- 1) zespół wojsk lądowych obejmujący swoim zainteresowaniem naukowym problematykę teorii i historii sztuki wojennej oraz myśli wojskowej w ogólnym obszarze;
- 2) zespół sił powietrznych i marynarki wojennej badający problematykę teorii i historii sztuki wojennej lotnictwa oraz marynarki wojennej;
- 3) zespół działań specjalnych i wojsk obrony terytorialnej skupiający się w swoim obszarze badawczym na problematyce obrony terytorialnej, działań wojsk specjalnych, działań nieregularnych, partyzanckich i przeciwpartyzanckich;
- 4) zespół polemologii zajmujący się badaniem wojen, konfliktów zbrojnych i rytmów wojownictwa w ujęciu interdyscyplinarnym w jak najszerszym ujęciu.

Historia wojen i historia sztuki wojennej była i będzie zawsze doniosłym czynnikiem wpływającym na profesjonalne przygotowanie oficera. Historia sztuki wojennej pokazuje całokształt zadań, jakie w czasie wojny spadają na naczelne dowództwo, na dowódców oddziałów i pododdziałów, zadań w całej ich rozciągłości i zależności od życia politycznego i gospodarczego kraju, od możliwości społeczeństwa i wartości żołnierza, od właściwości wreszcie terenu walki. Znaczenia historii wojen nie zastąpią w tej mierze ćwiczenia w czasie pokoju, gdyż brak w nich rzeczywistej atmosfery i komplikacji warunków walki; nie zastąpi go również doświadczenie polowe, gdyż w całej pełni, w całym splocie składających się na wynik

czynników, jest ono udziałem nielicznych tylko dowódców i oficerów, którzy bezpośrednio realizują ćwiczenia z wojskami. Nie odbiorą go jej również najradykałniejsze zmiany w dziedzinie organizacji wojsk, technice wojennej, taktyce, sztuce operacyjnej i strategii. Należy także pamiętać, że wojna nie jest jedynie walką sił materialnych i moralnych, ale też i intelektualnych, a o zwycięstwie decyduje dobrze przygotowane dowództwo.

Bibliografia

- Beaufre A., *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia*, tłum. F. Dziedzic, przedm. do wyd. pol. F. Skibiński, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1968.
- Bloch J.G., *Przyszła wojna pod względem technicznym, ekonomicznym i politycznym*, wybór, przypisy i wstęp G.P. Bąbiak, PISM, Warszawa 2005.
- Boucher A., *Odwieczne prawa wojny i sztuka wojenna z przed 23-ch stuleci*, tłum. T. K., Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy, Warszawa 1924.
- Chocha B., *Rozważania o taktyce*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa [1982].
- Chocha B., Kaczmarek J., *Wojna i doktryna wojenna: wybrane problemy*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1980.
- Clausewitz C. von, *O wojnie*, tłum. A. Cichowicz, L.W. Koc, F. Schoener, „Test”, Lublin 1995.
- Feret S., *Zarys wojen i sztuki wojennej na przełomie XIX i XX wieku*, Akademia Sztabu Generalnego, Warszawa 1960.
- Foch F., *Marszałek Ferdynand Foch o wojnie*, tłum. T. Różycki, Wydawnictwo K. Paszkowskiego, Warszawa 1924.
- Foch F., *Zasady sztuki wojennej*, Wydawnictwo Napoleon V, Oświęcim 2013.
- Frunze M., *Dzieła wybrane*, tłum. S. Szulczyński, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1953.
- Galewski Z., *Współdziałanie na polu walki*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1983.
- Guderian H., *Uwaga czołgi!*, tłum. K. Fudalej, Wydawnictwo Tetragon – Instytut Wydawniczy Erica, Warszawa [cop. 2012].
- Guevara E., *Kuba – wojna partyzancka*, tłum. A. Paszt, przedm. Z. Duszyński, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa [druk] 1961.
- Jomini H., *Zarys sztuki wojennej*, tłum. F. Dziedzic, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1966.
- Juliusz Cezar, *O wojnie domowej*, tłum. i przedm. J. Parandowski, wyd. 3 [w tej ed. 1], Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.
- Juliusz Cezar, *Wojna galijska*, tłum. i oprac. E. Konik, Ossolineum–DeAgostini, Wrocław–Warszawa [cop. 2004].
- Kitler W., *Transdyscyplinarność badań w naukach o bezpieczeństwie i w naukach o obronności*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe. Aspekty metodologiczne i dydaktyczne*, red. W. Kitler, T. Kosmider, Difin, Warszawa 2015.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3 popr. i rozsz., Ossolineum–Wydawnictwo PAN, Wrocław 1965.
- Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, wyd. 2, Bellona, Warszawa [cop. 2011].

- Ksenofont, *Wyprawa Cyrusa*, tłum., przedm. i przypisy W. Madyda, wyd. 2, Czytelnik, Warszawa 2003.
- Kuc B.R., Ścibiorek Z., *Zarys metodologii nauk o bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2018.
- Lasota J., *Zasady sztuki wojennej*, wyd. 2, Wydawnictwo Bookmarked, Warszawa 2020.
- Lawrence T.E., *Siedem filarów mądrości*, tłum. J. Schwakopf, wyd. 2, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1998.
- Liddell Hart B.H., *Strategia. Działania pośrednie*, tłum. E. Bagieński, przedm. J. Drzewiecki, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1959.
- Ludendorff E., *Wojna totalna*, tłum. F. Schoener, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1959.
- Machiavelli N., *O sztuce wojny*, tłum. A. Szopińska, wstęp B. Baran, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2008.
- Mossor S., *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1986.
- Nożko K., *Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1973.
- du Picq A., *Studium nad bitwą*, tłum. J. Zając, Wydawnictwo Napoleon V, Oświęcim 2015.
- Polak A., *O potrzebie studiowania, uczenia się i czytania sztuki wojennej*, „Kwartalnik Bellona” 2012, nr 2.
- Rezmer W., *Dokąd zmierza współczesna polska historia wojskowa? Refleksje po lekturze pracy Marka Pasturczaka i Jerzego Lelwica pt. Trzeba ginąć, stąd się nie wychodzi. Krojanty 1939 – prawdy, mity, legendy*, Agencja Wydawnicza CB, Warszawa 2018, „Kwartalnik Bellona” 2020, nr 2.
- Rola-Arciszewski S., *Sztuka dowodzenia na zachodzie Europy*, Główna Księgarnia Wojskowa, Warszawa 1934.
- Rommel R., *Piechota atakuje*, tłum. Z. Żołądkiewicz, Wydawnictwo Tetragon – Instytut Wydawniczy Erica, [Warszawa] [cop. 2015].
- Sikorski W., *Przyszła wojna. Jej możliwości i charakter oraz związane z nim zagadnienia obrony kraju*, wyd. 2, przedm. F. Skibiński, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1984.
- Skibiński F., *Rozważania o sztuce wojennej*, [s.n.], Warszawa 1990.
- Ścibiorek Z., *Rozważania o obronie*, Bellona, Warszawa 1993.
- Tuchaczewski M.N., *Pisma wybrane*, t. 1 (tłum. E. Bagieński) i 2 (tłum. M. Sadykiewicz), wybór G.I. Ośkin, P.P. Czernuszkow, przedm. S. Biriuzow, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1966.
- Tukidydes, *Wojna peloponeska*, tłum., przedm. i przypisy K. Kumaniecki, wyd. 3, Czytelnik, Warszawa 1988.
- Wasilewski T., *Pogląd na teorię sztuki wojennej*, [nakł.] Stronnictwo Narodowe, Londyn 1954.
- Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
- Wrzosek M., *Wojny przyszłości. Doktryna, technika, operacje militarne*, Fronda, Warszawa [cop. 2018].
- Wyszczelski L., *Teorie wojenne i ich twórcy na przestrzeni dziejów: myśl wojskowa od powstania do końca lat osiemdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Neriton, Warszawa 2009.
- Zieliński J., *Teoretyczne podstawy walki zbrojnej*, AON, Warszawa 1995.

Dlaczego warto studiować historię sztuki wojennej

Streszczenie

Autor skupia się na kluczowym problemie, jakim jest poznanie istoty sztuki wojennej, a mianowicie na studiowaniu dzieł, książek czy też artykułów naukowych, które pozwalają to osiągnąć. W artykule przedstawiono spostrzeżenia dotyczące wiedzy części oficerów młodszych na temat teorii i historii sztuki wojennej oraz odwołano się do badań, jakie były przeprowadzone wśród słuchaczy-oficerów studiujących w ASzWoj. Celem jest uświadomienie roli studiowania literatury obejmującej problematykę sztuki wojennej i polemologii w procesie dydaktycznym i podnoszeniu wiedzy wśród oficerów. Autor wskazuje również na rolę i zadania jakie stoją przed nauczycielami akademickimi w ukie-runkowywaniu słuchaczy w doborze literatury, ale także metodyce studiowania dzieł z zakresu historii wojskowej, przede wszystkim z zagadnień sztuki wojennej. Inspiracją do napisania artykułu było osobiste przekonanie autora o konieczności i potrzebie wskazania kierunków studiowania historii i teorii sztuki wojennej. Podyktowane to zostało także niepokojem związanym z coraz mniejszą wiedzą oficerów i pewnym chaosem terminologicznym w sztuce wojennej.

Słowa kluczowe: sztuka wojenna, historia sztuki wojennej, strategia, sztuka operacyjna, taktyka

Why you Should Study the History of the Art of War

Abstract

The author focuses on the key aspect of getting to know the essence of the art of war, namely on studying works, literature or scientific research, which allows reaching this goal. The article presents observations on junior officers' knowledge of the theory and history of the art of war, and also refers to the research conducted among officers studying at the War Studies University (*Akademia Sztuki Wojennej*). The aim of the publication is to make the audience and academics aware of the role of studying literature that covers the issues of the art of war and polemology in the didactic process and in developing students' knowledge. The author points to the roles and tasks for academic teachers in guiding students in their selection of literature, but also with reference to the methodology of studying works on military history, and above all, the issues related to the art of war. The inspiration for the search for this article was the author's personal conviction about the necessity and need to indicate directions for the study of war history and theory. It is also dictated by the concern about the decreasing knowledge of officers and a certain terminological chaos in the art of war.

Key words: art of war, history of the art of war, strategy, operational art, tactics

Warum es sich lohnt, die Geschichte der Kriegskunst zu studieren

Zusammenfassung

Der Autor konzentriert sich auf das zentrale Problem des Kennenlernens der Essenz der Kriegskunst, nämlich auf das Studium von Werken, Büchern oder wissenschaftlichen Artikeln, die einem dies ermöglichen. Der Artikel stellt Beobachtungen einiger Junioroffiziere über die Theorie und Geschichte der Kriegskunst vor und verweist auf die Forschung, die unter Studenten-Offizieren, die an der ASzWoj studieren, durchgeführt wurde. Das Ziel

ist es, das Bewusstsein für die Rolle des Studiums der Literatur zu den Themen Kriegskunst und Polemologie im didaktischen Prozess zu schärfen und das Wissen der Offiziere zu erhöhen. Der Autor weist auch auf die Rolle und die Aufgaben der akademischen Lehrenden hin, Studierende bei der Literatúrauswahl, aber auch bei der Methodik des Studiums von Werken im Bereich der Militärgeschichte, vor allem im Bereich der Kriegskunst, anzuleiten. Die Inspiration für diesen Artikel war die persönliche Überzeugung des Autors von der Notwendigkeit und dem Bedarf, Richtungen für das Studium der Geschichte und Theorie der Kriegskunst aufzuzeigen. Sie wurde auch von der Sorge um das abnehmende Wissen der Offiziere und einem gewissen terminologischen Chaos in der Kriegskunst diktiert.

Schlüsselwörter: Kriegskunst, Kriegsgeschichte, Strategie, Operationskunst, Taktik

Зачем изучать историю военного искусства

Резюме

Автор акцентирует внимание на ключевой проблеме познания сути военного искусства, а именно на важности изучении книг, разработок, научных статей. В статье приводятся сведения о знаниях младших офицеров на тему теории и истории военного искусства. Данные основаны на исследованиях, проводимых среди слушателей-офицеров, обучающихся в Академии военного искусства. В статье подчеркивается значение изучения литературы, освещающей вопросы военного искусства и полемологии в учебном процессе и во время курсов повышения знаний офицеров. Автор указывает также на роль и задачи, стоящие перед преподавателями вузов, которые показывают слушателям вуза возможности подбора литературы, а также методику изучения разработок на тему истории военного искусства. По мнению автора существует необходимость указать направления изучения истории и теории военного искусства. Это было продиктовано обеспокоенностью, связанной со снижением уровня знаний офицеров и определенным терминологическим хаосом в военном искусстве.

Ключевые слова: военное искусство, история военного искусства, стратегия, оперативное искусство, тактика

Recenzje

Reviews

Rezensionen

Рецензии



Mirośław Kwieciński

dr hab., prof. KAAFM, Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0001-6917-5501>

Tomasz Fornicki, *Wywiad i kontrwywiad jako kluczowe komponenty walki informacyjnej*

[Instytut Informacji, Warszawa 2020, ss. 1369]

Współczesna wizja świata oraz jego rzeczywistość skłaniają do refleksji nad palącą potrzebą uzupełniania wiedzy o złożoności obserwowanych zjawisk i procesów. Osnowę projektowanych poszukiwań badawczych stanowi wskazanie na ogromną konfrontacyjność dotyczącą rzeczywistości funkcjonowania zarówno systemów państw, jak i światowych korporacji. Głównym sposobem i obszarem realizacji poczynań konfrontacyjnych stała się walka informacyjna, a szczególnie wysublimowanym narzędziem – wywiad i kontrwywiad.

Recenzowana praca Tomasza Fornickiego stanowi niewątpliwie dzieło monumentalne, znakomicie wypełniające istniejącą na rynku wydawniczym lukę w postaci braku pozycji naukowej traktującej o wywiadzie i kontrwywiadzie jako narzędziach walki informacyjnej. Pojawiające się bowiem wciąż ostatnich lat prace naukowe na ten temat stanowią nadal niezwykle skromny wkład w rozwój tego obszaru problemowego. Tymczasem należy wyraźnie stwierdzić, że praktyka zarządzania zarówno w biznesie, jak i w procesach bezpieczeństwa, wymaga odniesienia się do dorobku szerokiego spektrum nauk, głównie ze względu na imperatyw skuteczności. Dlatego z prawdziwym uznaniem dla Autora odbieram recenzowaną monografię jako dzieło o bogatej i wielowątkowej treści, pracę o niezwykle ważnej – z perspektywy teoretycznej i praktycznej – problematyce.

Recenzowana książka jest niewątpliwie imponująca, chociażby z powodu objętości (1369 stron), a także liczby pozycji cytowanej literatury, czasopism i stron internetowych (591 pozycji) oraz mnogości poruszanych złożonych zagadnień. Praca składa się ze wstępu, wprowadzenia, siedmiu bogatych w treść rozdziałów merytorycznych, zakończenia, aneksu, wykazu akronimów oraz bibliografii. W całości rozważań Autor z konsekwencją realizuje podejście od ogółu do szczegółu. Książka zawiera też konieczne ze względu na poruszane wątki podejście multidyscyplinarne. Lektura poszczególnych rozdziałów w pełni potwierdza istnienie złożoności przedstawionych zagadnień. Na podkreślenie zasługuje również ogromny wysiłek Autora w postaci szerokiego i trafnie dobranego zestawu literatury z wielu dziedzin nauki i praktyki, co okazało się niezbędne dla ilustracji podjętych wątków. Całość stwarza przekonanie, że praca w pełni potwierdza swoją aktualność oraz szerokie możliwości wykorzystania przez liczne grono odbiorców.

Strona merytoryczna pracy stanowi bogatą w treść, wartościową poznawczo, wielowątkową monografię problematyki wykorzystania wywiadu i kontrwywiadu w realizacji walki informacyjnej we wszelkich jej przejawach i obejmuje:

- podstawy teorii informacji i socjotechniki z uwzględnieniem roli informacji w działaniach wywiadu i kontrwywiadu,
- opis założeń teorii walki informacyjnej w wydaniu różnych „szkół”: amerykańskiej, rosyjskiej, chińskiej, a także założenia teorii walki informacyjnej w ujęciu polskim,
- opis całokształtu działań wywiadu w ujęciu pełnego cyklu wywiadowczego,
- charakterystykę istoty oraz metod kontrwywiadu z podziałem na kontrwywiad defensywny, ofensywny i wojskowy, jako kluczowego komponentu osłony informacyjnej,
- wskazanie na rolę wywiadu i kontrwywiadu w skomplikowanym oddziaływaniu informacyjno-psychologicznym, także z perspektywy metod i technik stosowanych w ramach tychże działań,
- analizę działań wywiadu i kontrwywiadu w obszarze dezinformacji oraz jej głównych celów, jako uporządkowany system działań realizowany zarówno w formie osobowej, jak i technicznej w przestrzeni informacyjnej,
- charakterystykę roli wywiadu i kontrwywiadu w systemach gospodarki, ekonomii i finansów w aspekcie globalnych, geostrategicznych i geopolitycznych wyzwań we współczesnych realiach.

Recenzowana praca stanowi obszerny przekrój zagadnień dla wystarczającego poznania, oceny i zrozumienia teorii oraz praktyki działania wywiadu i kontrwywiadu w globalnej rywalizacji państw i systemów gospodarczych, a także w ramach działalności biznesowej i służb państwowych w ramach walki informacyjnej.

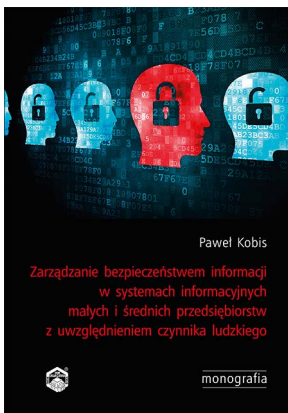
Całość prezentowanych w pracy treści charakteryzuje się rzeczowością, wnikliwością i kompleksowością dociekań. Za szczególnie cenne należy potraktować:

- staranność i dociekliwość w charakterystyce skomplikowanych zagadnień roli informacji w dobie cyfryzacji i przesycenia informacją,
- wydobycie istoty współczesnej walki informacyjnej jako charakterystyki permanentnej wojny bez działań militarnych,
- scharakteryzowanie roli, zadań oraz metod wywiadu i kontrwywiadu w walce informacyjnej w sposób przystępny i zrozumiały nie tylko dla analityków oraz funkcjonariuszy służb specjalnych,

- ogromną troskę o zachowanie ilustracji praktycznej (przykładów działań) pozwalającej na zrozumienie skomplikowanych zagadnień,
- wykazanie ogromnej synergii podejmowanych działań wywiadu i kontrwywiadu jako niezwykle istotnego, pożądanego i oczekiwanego efektu realizacji poczynań,
- konsekwentną realizację charakterystyk dotyczących walki informacyjnej z zachowaniem multidyscyplinarnego podejścia.

W ten sposób praca wypełnia dotychczas istniejący niedostatek rozważań innych autorów w opisywanym obszarze.

Pozostaje wyrazić przekonanie, że problematyka poruszana przez Tomasza Fornickiego nadaje się w pełni do wykorzystania przez grono specjalistów – analityków, nauczycieli akademickich parających się problematyką wywiadu i kontrwywiadu, zarządzania bezpieczeństwem. Książka może być również przydatna dla szerokiego dydaktycznego wsparcia realizowanych zajęć w ramach nauczania bezpieczeństwa wewnętrznego oraz zarządzania z odpowiednimi specjalnościami. Praca, jako znakomite dzieło, powinna także być wykorzystywana przez studentów kierunków politologia, stosunki międzynarodowe, a także geopolityka i studia strategiczne. Może być również przydatna w kształceniu przyszłych funkcjonariuszy służb specjalnych. Aplikacyjność prezentowanej wiedzy wyraża się również w możliwościach zastosowania jej zarówno na ćwiczeniach, jak i warsztatach oraz przy okazji pisania prac dyplomowych. Praca stanowi też znakomity wstęp do stworzenia wersji rozszerzonej w postaci podręcznika do studiowania wiedzy z zakresu szerokiej problematyki wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego (biznesowego).



Piotr Komsta

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0002-0162-5518>

Paweł Kobis, Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w systemach informacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem czynnika ludzkiego

[Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2021, ss. 424]

Informacja odgrywa kluczową rolę w sprawnym zarządzaniu współczesną firmą. Zapewnienie dostępu do informacji zarządczej jest świadectwem dbałości o rozwój przedsiębiorstwa. Niedocenianie tego obszaru zagadnień i brak odpowiedniej wiedzy może skutkować tym, że firma nie będzie w stanie nadążyć za zmianami zachodzącymi na rynku. Wyzwania jakie stoją przed współczesnymi firmami w przedmiotowym obszarze to nie tylko zapewnienie dostępu do informacji zarządczej i odpowiednie jej wykorzystanie, ale również dbałość o jej bezpieczeństwo. O ile świadomość potrzeby posiadania przez firmy coraz to nowszych technologii i narzędzi informatycznych wspomagających prowadzenie biznesu, czy wdrażanie nowych procedur przy wsparciu odpowiednich technologii informatycznych jako czynnika przewag konkurencyjnych na rynku stale rośnie, tak obszar zagadnień związanych z bezpieczeństwem informacji jest w wielu przypadkach zaniedbywany. Brak działań mających na celu zabezpieczenie tak cennego zasobu, jakim jest informacja

we współczesnej firmie, może spowodować niepowetowane straty nie tylko w wymiarze finansowym, ale również wizerunkowym. Implementacja mechanizmów zabezpieczających powinna dotyczyć nie tylko strony technologicznej, ale przede wszystkim proceduralnej gdzie główną rolę odgrywa człowiek i jego zachowanie.

Książka Pawła Kobisa pt. *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w systemach informacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem czynnika ludzkiego* stanowi cenną pozycję na rynku wydawniczym opisującą rolę człowieka w zachowaniu bezpieczeństwa informacji i jest istotnym wkładem w rozwój tego obszaru wiedzy. Książka składa się z 5 rozdziałów tj.: *Zarządzanie informacją i systemy zarządzania informacją w przedsiębiorstwach*, *Bezpieczeństwo informacji w systemach informacyjnych na płaszczyźnie technicznej oraz czynnika ludzkiego*, *Człowiek w procesie zarządzania bezpieczeństwem informacji*, *Bezpieczeństwo informacji z uwzględnieniem czynnika ludzkiego wśród małych i średnich polskich przedsiębiorstw w świetle własnych badań empirycznych*, *Podsystem Zarządzania Pozatechnicznymi Aspektami Bezpieczeństwa Informacji (Podsystem ZPABI)*.

W pierwszym rozdziale autor omawia wybrane aspekty zarządzania informacją, porusza problem przeciążenia informacyjnego i konsekwencji z tym związanych, a także rolę systemu informacyjnego i informatycznego we współczesnych przedsiębiorstwach. Kobis opisuje elementy funkcjonalne systemu informatycznego w procesach zarządzania informacją, porusza zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami informacyjnymi w modelu chmury obliczeniowej oraz omawia pozatechniczne aspekty zarządzania informacją.

Kolejny rozdział porusza zagadnienia współczesnych aspektów informacji, opisuje elementy funkcjonalne zapewniające bezpieczeństwo informacji i wskazuje kategorie zagrożeń. Autor przedstawia w nim zagadnienia zarządzania ryzykiem w zapewnieniu bezpieczeństwa informacji oraz rolę czynnika ludzkiego, a także opisuje zagadnienia polityki bezpieczeństwa informacji i System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI).

W trzecim rozdziale Kobis opisuje rolę czynnika ludzkiego w procesie zarządzania bezpieczeństwem informacji, zagrożenia dla informacji ze strony działań człowieka oraz omawia zagadnienia czynnika ludzkiego w świetle bezpieczeństwa informacji w nowych rozwiązaniach organizacyjnych przedsiębiorstw. Dodatkowo przedstawia zagadnienia kompetencji w obszarze bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwach oraz wskazuje sposoby ograniczania negatywnego wpływu czynnika ludzkiego w procesach zarządzania informacją.

W rozdziale czwartym autor przedstawia problematykę badawczą i charakterystykę populacji badawczej oraz wyniki badań dotyczące: usług i aplikacji informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami informacyjnymi w przedsiębiorstwach; modeli wykorzystywanych zasobów informatycznych; stanu obecnego poziomu wiedzy i świadomości osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo zasobów informacyjnych; poziomu wiedzy na temat wybranych aspektów znaczenia czynnika ludzkiego w bezpieczeństwie informacji wśród osób odpowiedzialnych za ochronę zasobów informacyjnych; wpływu najważniejszych czynników ludzkich na bezpieczeństwo zasobów informacyjnych; a także poziomu świadomości osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo informacji w aspekcie potrzeb poszerzenia wiedzy wśród pracowników przedsiębiorstw.

W ostatnim rozdziale autor prezentuje charakterystykę i umiejscowienie Podsystemu ZPABI w przedsiębiorstwach, omawia jego koncepcję w zakładach oraz proces implementacji i funkcjonowanie. Kobis wskazuje na kompleksowość Podsystemu ZPABI oraz przedstawia wyniki jego oceny.

Autor w swoich rozważaniach słusznie zauważył, że jedynie kompleksowe podejście w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji, uwzględniające czynniki techniczne i pozatechniczne, może przelożyć się na poprawę tego bezpieczeństwa. Za duży atut książki należy uznać, że autor – poza dogłębnymi studiami literatury przedmiotu i przedstawieniem wyników badań własnych – zaprezentował autorską koncepcję, której implementacja w przedsiębiorstwie małej i średniej wielkości może przyczynić się do poprawy bezpieczeństwa informacji, co czyni książkę cenną nie tylko w wymiarze teoretycznym, ale również praktycznym. Zaletą zaproponowanego przez autora rozwiązania jest niewątpliwie jego uniwersalność, elastyczność, jak również niski koszt implementacji. Może ono stanowić uzupełnienie istniejących rozwiązań w firmie w zakresie bezpieczeństwa informacji, a także być rozwijane i adoptowane do nowych uwarunkowań, co doskonale wkomponowuje się w logikę wdrożeń tego typu narzędzi. Na uwagę zasługuje również fakt, że autor zdołał zainteresować swoim rozwiązaniem przedsiębiorstwa biorące udział w badaniach, gdzie większość zadeklarowała chęć jego implementacji.

Komunikaty, sprawozdania

Bulletins, Reports

Mitteilungen, Berichte

Сообщения, отчеты



Wojciech Huszlak

doktorant, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0003-1272-8114>

Magdalena Prorok

doktorantka, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0002-3693-5241>

Sprawozdanie z paneli dyskusyjnych: *Wpływ społeczny i gospodarczy. Strategie ekologiczne przedsiębiorstw* (19.06.2021 r.) oraz *Wpływ społeczny i gospodarczy. Zarządzanie bezpieczeństwem* (19.06.2021 r.), Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Zarządzanie w układzie Przedsiębiorstwo-Miasto-Region w zmiennym otoczeniu. Dylematy i wyzwania”, Kraków, 18–19.06.2021 r.

Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Zarządzanie w układzie Przedsiębiorstwo-Miasto-Region w zmiennym otoczeniu. Dylematy i wyzwania” odbyła się w dniach 18–19 czerwca 2021 r. Jej organizatorami byli: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Kielcach, przy udziale partnerów: Politechniki Świętokrzyskiej – Wydziału Zarządzania i Modelowania Komputerowego oraz Wyższej Szkoły Ekonomii Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach. Patronat honorowy nad konferencją objął JM Rektor Krakowskiej Akademii – dr Klemens Budzowski, prof. KAAFM. Konferencję wsparł Urząd Miasta Krakowa w ramach programu Krakowskich Konferencji Naukowych.

W dniu 19 czerwca 2021 r. miał miejsce panel dyskusyjny (sesja I drugiego dnia konferencji) pt. *Wpływ społeczny i gospodarczy: Strategie ekologiczne przedsiębiorstw*, którego moderatorem był prof. dr hab. Andrzej Chodyński reprezentujący Krakowską Akademię im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego (KAAFM).

W panelu udział wzięli zarówno przedstawiciele nauki, jak i instytucji samorządowych oraz przedsiębiorstw. Instytucje i przedsiębiorstwa były reprezentowane przez: Małgorzatę Mrugałę, Dyrektora Wydziału Kształtowania Środowiska Urzędu Miasta Krakowa, dr. inż. Tadeusza Żabę, Dyrektora produkcji MPWiK S.A. w Krakowie, dr Katarzynę Góralczyk i dr Dominikę Wójcik z Fundacji Nauka i Kultura oraz mgr. inż. Arkadiusza Primusa z Europejskiego Forum Odpowiedzialności Ekologicznej (EFOE).

Wprowadzenia do panelu dokonał dr hab. Dariusz Fatuła, prof. KAAFM, Dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej KAAFM prezentując dorobek naukowy Wydziału w kontekście proekologicznego wpływu społecznego i gospodarczego. Prelegent zwrócił uwagę, że działalność naukowa pracowników Wydziału początkowo dotyczyła kwestii kryzysów w organizacjach, następnie rozwinęła się wokół problematyki zrównoważonego rozwoju organizacji oraz odpowiedzialności ekologicznej i proekologicznego rozwoju firm, aby w ostatnim okresie skupić się wokół tematyki bezpieczeństwa ekologicznego i energetyczno-ekologicznego z wykorzystaniem dorobku naukowego prof. Chodyńskiego. Współpraca merytoryczna Profesora z profesorami Adamem i Markiem Jabłońskimi zaowocowała przedsięwzięciem w postaci konkursów „Firma bliska środowisku” i „Gmina bliska środowisku” organizowanymi w latach 2006–2009. Oficjalnym organizatorem konkursów było EFOE i odbywały się one pod patronatem Ministra Środowiska we współpracy z Green Business Norway; prof. Chodyński był przewodniczącym kapituły konkursu. Szerzej przebieg konkursów, ze wskazaniem współpracy EFOE i KAAFM, zaprezentowali: dr hab. inż. Marek Jabłoński, prof. WSB (Wyższa Szkoła Bankowa) i dr hab. inż. Adam Jabłoński, prof. WSB – współzałożyciele EFOE – oraz mgr inż. Arkadiusz Primus. Wystąpienie nosiło tytuł: *Realizacja strategii i działań biznesowych, wykorzystujących orientację proekologiczną poprzez organizację konkursów „Firma bliska środowisku” i „Gmina bliska środowisku”, współpraca KAAFM i EFOE (Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej)*. Podkreślono w nim także znaczenie najlepszych praktyk biznesowych na rzecz ochrony środowiska naturalnego oraz omówiono wnioski płynące dla współczesnych zachowań firm.

W kolejnym wystąpieniu dr Krzysztof Waśniewski (KAAFM) dokonał prezentacji autorskiego blogu o nazwie *Discover Social Sciences* ze wskazaniem możliwości upowszechniania strategii ekologicznych. Struktura geograficzna wejść na stronę od roku 2017 to przede wszystkim Indie, Polska i USA. Następnie głos zabrała dr hab. Marta Majorek, prof. KAAFM, która zaprezentowała rolę komunikacji środowiskowej w pogłębianiu zaangażowania społecznego w obszarze działań proekologicznych. Współautorką wystąpienia była dr hab. Marta du Vall, prof. KAAFM.

W ramach dyskusji dotyczącej propozycji realizacji strategii i praktyk proekologicznych z wykorzystaniem wpływu dorobku badawczego głos zabrali pracownicy KAAFM: mgr Wojciech Huszlak (*Strategie ekologiczne a CSR, implementacja*), dr Michał Leśniewski (*Strategie ekologiczne a rozwój gmin, implementacja*), dr Jowita Świerczyńska (*Strategie ekologiczne w łańcuchach dostaw, implementacja*), dr inż. Marta Woźniak-Zapór (*Perspektywa wykorzystania e-learningu dla promocji strategii*

ekologicznych w ramach wpływu społecznego), mgr Magdalena Prorok (*Rozpowszechnianie strategii ekologicznych jako przejaw zarządzania wiedzą*) oraz Vladyslava Kornilova (studentka KAAFM), która omówiła temat *Strategii ekologicznych w odbiorze studentów*. W dyskusji w szczególności skupiono się na omówieniu dorobku KAAFM z lat 2017–2021 i możliwości jego wykorzystania w latach następnych. Ponadto w zakresie gospodarki odpadami niebezpiecznymi swój dorobek zaprezentowały przedstawicielki Fundacji Nauka i Kultura.

W ramach dyskusji zaproponowano zacieśnienie współpracy pomiędzy pracownikami KAAFM reprezentującymi dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości z jednostkami administracji publicznej, przedsiębiorstwami i organizacjami non profit. Zasygnalizowano także jej formy. Stanowi to praktyczny przejaw realizacji wpływu społeczno-gospodarczego uczelni w ramach wymienionej dyscypliny naukowej. Współpraca będzie także obejmować problemy zarządzania bezpieczeństwem, w szczególności ekologicznym, mając na uwadze aspekty bezpieczeństwa energetycznego. Istotne są m.in. problemy dotyczące skutków globalnego ocieplenia i problematyka zarządzania w możliwych sytuacjach wystąpienia awarii przemysłowych. Podczas dyskusji podkreślono znaczenie kształtowania świadomości ekologicznej społeczeństwa. Zaproponowano także formy działalności dydaktycznej z udziałem praktyków.

Z przebiegiem panelu można zapoznać się pod linkiem: <https://vimeo.com/580692023/baf906b3e0>.

Drugi panel dyskusyjny pt. *Wpływ społeczny i gospodarczy. Zarządzanie bezpieczeństwem* był III sesją drugiego dnia konferencji i dotyczył wpływu społeczno-gospodarczego zarządzania bezpieczeństwem. Był on kontynuacją podejmowanych pierwszego dnia obrad tematów przewodnich (3 sekcje tematyczne: zarządzanie rozwojem zrównoważonym, zarządzanie bezpieczeństwem; innowacyjność i konkurencyjność; zarządzanie miękkie, zarządzanie zasobami ludzkimi).

Uczestnikami panelu byli przedstawiciele różnych ośrodków akademickich oraz eksperci-praktycy.

Po krótkim przywitaniu przez moderatora panelu dr. hab. Mirosława Kwiecińskiego, prof. KAAFM, Prezesa Zarządu Fundacji Instytut Wywiadu Gospodarczego, zaprezentowane zostały kolejno referaty:

- dr hab. Mirosław Kwieciński, prof. KAAFM (Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego), *Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem w państwie i biznesie. Wywiad i kontrwywiad biznesowy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Realizacja poprzez organizację cyklu autorskich seminariów i konferencji naukowych w Dworze Rychwałd oraz w Warszawie wspólnie z Wszechnicą Polską Szkołą Wyższą;*
- dr Ryszard Beldzikowski (Wyższa Szkoła Finansów i Prawa w Bielsku-Białej), *Czynności operacyjno-rozpoznawcze Krajowej Administracji Skarbowej – perspektywa lat przeszłych i przyszłość;*
- dr hab. inż. Adam Jabłoński, prof. WSB w Poznaniu (OTTIMA plus. Sp. z o.o., Południowy Klaster Kolejowy), dr hab. inż. Marek Jabłoński, prof. WSB w Poznaniu (OTTIMA plus. Sp. z o.o., Południowy Klaster Kolejowy), *Współczesne mechanizmy doskonalenia bezpieczeństwa ruchu kolejowego;*

- gen bryg. (r) Paweł Pruszyński (Warszawska Wyższa Szkoła Biznesu), mgr Anna Nastuła (Wojskowa Akademia Techniczna), *Sieć TOR (The Onion Router) jako środowisko nielegalnego pozyskiwania danych*.

Poruszone zagadnienia, niezwykle ciekawe, ważne i aktualne, ze względu na ograniczenia czasowe nie mogły zostać wyczerpane i zasygnalizowano ich rozszerzenie w planowanej publikacji pokonferencyjnej. Ważnym elementem panelu było wystąpienie prof. Kwiecińskiego, prezentujące ideę zrealizowanych przedsięwzięć, które wywarły wpływ społeczny i gospodarczy. Przybliżono przebieg dwóch cyklicznych wydarzeń:

- multidyscyplinarne autorskie seminaria naukowe – cykl 3 seminariów realizowanych w latach 2017–2019, których motywem przewodnim były determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu;
- konferencje realizowane wspólnie z Wszechnicą Polską Szkołą Wyższą w Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie z zakresu wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego.

W wydarzeniach tych udział wzięli przedstawiciele różnych środowisk – uczelni, biznesu, samorządów, polityki oraz eksperci zajmujący się podejmowaną tematyką. Wskazano na elementy integrowania środowiska akademickiego i praktyki oraz na efekty synergiczne wynikające z realizowanych działań.



Mirosław Kwieciński

dr hab., prof. KAAFM, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0001-6719-5501>

IV Multidyscyplinarne Autorskie Seminarium Naukowe *Modus Securitas* „Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – koncepcje, modele, podejścia, praktyka, wizje, wyniki badań”, Dwór Rychwałd, 19–21.09.2021 r.

W dniach 19–21 września 2021 r. w Dworze Rychwałd w Beskidzie Żywieckim odbyło się IV Multidyscyplinarne Autorskie Seminarium Naukowe *Modus Securitas* pt. „Determinanty skuteczności zarządzania bezpieczeństwem państwa i biznesu – koncepcje, modele, podejścia, praktyka, wizje, wyniki badań”. Pomysłodawcą oraz organizatorem obrad był, podobnie jak w poprzednich latach, dr hab. Mirosław Kwieciński, prof. Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego i profesor Karpackiej Państwowej Uczelni w Krośnie. Seminarium organizowane było przy współudziale Fundacji Instytut Wywiadu Gospodarczego w Krakowie.

IV edycja skupiła się na dwóch głównych tematach:

- Znaczenie kultury strategicznej w zarządzaniu bezpieczeństwem państwa i biznesu. Czy umiejętnie czerpiemy z doświadczeń własnych i innych państw?
- Co stanowi o istocie i znaczeniu permanentnej pandemii: nowy porządek świata czy nowy wymiar człowieka – niewolnika? Dylematy i wyzwania z perspektywy zarządzania bezpieczeństwem w państwie i biznesie.

Podejmowana tematyka, która nadal cieszy się wielkim zainteresowaniem, przyciągnęła 30 uczestników. Środowisko akademickie reprezentowali przedstawiciele ośrodków z Warszawy, Łodzi, Krakowa, Wrocławia, Katowic, Częstochowy, Opola i Bielska-Białej. Głównym celem obrad, podobnie jak podczas wcześniejszych edycji,

było przedyskutowanie wybranych problemów odnoszących się do determinant skutecznego zarządzania bezpieczeństwem państwa oraz biznesu.

Uwaga uczestników wykładu inauguracyjnego skupiła się na aktualnym problemie teorii i praktyki zarządzania bezpieczeństwem. IV edycję seminarium otworzył prof. dr hab. Mirosław Sułek (Uniwersytet Warszawski), który przedstawił referat pt. *Perspektywy rywalizacji geopolitycznej głównych mocarstw w XXI wieku. Wyzwania dla kultury strategicznej Polski*. Stanowił on niezwykle interesujący przekaz aktualnej globalnej sytuacji geopolitycznej, z uwzględnieniem niektórych konsekwencji dla kultury strategicznej Polski. Uczestnicy seminarium wykazali duże zainteresowanie omawianymi zagadnieniami.

Kolejną część seminarium stanowiła dyskusja w ramach I sesji pod hasłem: *Wyzwania dla procesów zarządzania bezpieczeństwem w obliczu zmian dyktowanych przez pandemię. Czy to początek końca znanej nam cywilizacji?*. Obradom przewodniczyli Dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej KAAFM, dr hab. Dariusz Fatuła, prof. KAAFM, oraz dr Dominika Karwoth-Zielińska z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W panelu wygłoszono następujące referaty:

- *Kapitał społeczny w budowaniu odporności opartej na współpracy* – dr hab. inż. Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek, prof. PŚ (Politechnika Śląska w Gliwicach);
- *Kultura bezpieczeństwa jako kluczowy czynnik wpływu społecznego – wymiar sytuacji kryzysowych* – dr hab. inż. Adam Jabłoński, prof. WSB w Poznaniu (Poznańska Wyższa Szkoła Bankowa);
- *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w wojnie z COVID oraz skutkami długotrwałego utrzymywania stanu pandemii* – gen. bryg. (r.) Paweł Pruszyński (Warszawska Wyższa Szkoła Biznesu);
- *Szanse i zagrożenia związane z wykorzystywaniem sztucznej inteligencji* – mgr Anna Nastuła, doktorantka (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie).

Zagadnienie różnorodności problematyki bezpieczeństwa kontynuowane było podczas II sesji pt. *Metody i narzędzia zarządzania odpornością organizacji w dobie permanentnej pandemii* pod przewodnictwem prof. dr. hab. Kazimierza Perechudy (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu). Uwagę uczestników przyciągnęły referaty:

- *Człowiek (pracownik) czy technologia? Przesłanki skuteczności modelu odporności organizacji* – dr inż. Paweł Kobis (Politechnika Częstochowska);
- *Czy usługi e-biura rachunkowego poprawią bezpieczeństwo obrotu gospodarczego?* – dr Waldemar Szewc (Kancelaria Doradztwa Podatkowego A.F.O. we Wrocławiu);
- *A mystery customer – czyli, jakie powiązania sieciowe w biznesie winiarskim można wykrywać stosując shadowing detektywistyczny* – dr Daria Hołodnik (Politechnika Opolska);
- *Analiza sentymentu w zwalczaniu fake news jako metoda wspierania odporności organizacji* – prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, dr Krzysztof Hauke (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Wystąpienia zakończyła ożywiona dyskusja na temat różnorodnych aspektów realizacji koncepcji zarządzania odpornością współczesnej organizacji.

Ostatnia sesja pt. *Dylematy kształtowania i zachowania etosu funkcjonariusza służb państwowych w dobie pandemii. Czy to już upadek etyki?*, której obradom przewodniczyli: dr hab. Jadwiga Mazur, prof. UP (Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie) oraz dr Andrzej Marjański, prof. SAN (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi),

obejmowała tylko jeden referat: *Etyka a działalność policji i służb specjalnych w dzisiejszej rzeczywistości Polski* – dr Ryszard Bełdzikowski (Wyższa Szkoła Finansów i Prawa w Bielsku-Białej).

Referat wywołał dyskusję wokół złożonej problematyki etycznej dotyczącej funkcjonariuszy służb specjalnych i policji.

Nowatorskim rozwiązaniem w obradach seminarium był panel praktyczny (pokaz technik kryminalistycznych): *Wykrywanie śladów daktyloskopijnych na miejscu zdarzenia*. Pokaz, który wzbudził ogromne zainteresowanie, przeprowadził dr Dariusz Szydłowski – funkcjonariusz Komendy Miejskiej Policji w Bielsku-Białej.

Wieńczącym obrady seminarium był panel dyskusyjny pt. *Jakie wartości może wnieść teoria i praktyka zarządzania dla wzbogacenia rozwoju polskiej kultury strategicznej?*, którego obradom przewodniczyli: prof. dr hab. Mirosław Sułek (Uniwersytet Warszawski) oraz dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki). Niezwykle burzliwa i merytoryczna dyskusja w gronie przedstawicieli środowiska naukowego i biznesu wokół określenia swoistej „mapy” wartości przyniosła następujące wnioski:

- konieczność stawiania na twórcze rozwiązywanie problemów,
- potrzebę permanentnego realizowania procesów poznawczych poprzez przetwarzanie informacji,
- konieczność gromadzenia wiedzy,
- potrzebę dążenia do gruntownego zrozumienia przebiegu zmian w otoczeniu,
- konieczność dążenia do upraszczania stawianych zagadnień,
- potrzebę uwzględniania kontekstu narodowego,
- potrzebę stawiania na silne oddziaływanie przedsiębiorców w celu efektywnej działalności gospodarki,
- konieczność wewnętrznego samodoskonalenia z wykorzystaniem dorobku wiedzy,
- potrzebę stawiania na dobór ludzi,
- uznanie jako priorytetowe: troskę, kreację, zrozumienie oraz determinację, w kształtowaniu wszelkich poczynań.

IV edycja seminarium znalazła uznanie wśród uczestników i potwierdziła w pełni potrzebę spotkań naukowych i dyskusji. Zebrani podkreślali wysoki poziom zarówno naukowy, jak i ekspercki, a także konieczność kontynuacji obrad w trydziennym wydaniu.

Etyka wydawnicza

Publication ethics

Ethik-Richtlinien für die Publikation
von Zeitschriftenartikeln

Издательская этика



Etyka wydawnicza

Ofcyna Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego kieruje się zasadami, które zostały opracowane przez Komitet ds. Etyki Publikacyjnej (Committee on Publication Ethics, COPE) w Kodeksie Postępowania COPE (Codes of Conduct and Best Practice Guidelines).

POWINNOŚCI I UPRAWNIENIA WYDAWCY

- czuwa nad przestrzeganiem etyki wydawniczej i stosuje wszelkie dostępne środki w celu zapobiegania plagiatom, nadużyciom i innym nieuczciwym praktykom, takim jak ghostwriting i guest authorship;
- decyduje, które teksty zostaną opublikowane, opierając się na opinii zespołu redakcyjnego oraz na opiniach powołanych w tym celu zewnętrznych recenzentów (zob. zakładka Informacje dla Autorów);
- ocenia zgłoszone do wydania materiały według ustalonej i transparentnej procedury;
- podejmując decyzję o wydaniu, wydawca kieruje się wyłącznie oryginalnością zgłaszanego materiału, jego wartością naukową oraz znaczeniem dla rozwoju badań w Polsce i w skali światowej; względy komercyjne oraz opłaty za wydanie publikacji nie mają wpływu na decyzje;
- nie ujawnia osobom nieupoważnionym informacji na temat zgłaszanych do publikacji materiałów.
- ma prawo wycofać publikację po jej wydaniu, gdy pojawią się dowody świadczące o niewiarygodności bądź sfałszowaniu badań, o popełnieniu plagiatu bądź naruszeniu zasad etyki wydawniczej, a także w przypadku popełnienia poważnych błędów metodologicznych.

POWINNOŚCI I UPRAWNIENIA AUTORA

- jest zobowiązany zapoznać się z ustalonymi przez wydawcę zasadami etyki wydawniczej, procedurą kwalifikowania materiałów do wydania oraz zasadami współpracy wydawcy z autorem i wskazówkami technicznymi;

- może zgłaszać do publikacji wyłącznie własne, oryginalne teksty. Wszystkie zażyczenia, cytaty, tabele i komentarze użyte w tekście jest winien opatrzyć odpowiednim przypisem;
- jest zobowiązany do rzetelnego opisu wykonanych prac badawczych oraz obiektywnej interpretacji wyników;
- zgłaszający do wydania materiał autorstwa wielu osób jest zobowiązany określić wkład poszczególnych autorów w jego powstawanie;
- jest zobowiązany załączyć bibliografię zawierającą wszystkie publikacje, które zostały przez niego wykorzystane w trakcie tworzenia materiału;
- w przypadku ustalenia poważnych błędów i nieścisłości w zgłoszonym już tekście, autor jest winien natychmiast powiadomić o tym wydawcę w celu skorygowania tychże błędów na etapie prac redakcyjnych.

POWINNOŚCI I UPRAWNIENIA REDAKTORA NAUKOWEGO WYDAWNICTWA ZBIOROWEGO

- decyduje, które materiały zostaną opublikowane w proponowanym przez niego wydawnictwie zbiorowym;
- bierze na siebie odpowiedzialność za przestrzeganie zasad etyki wydawniczej oraz wartość naukową wydawnictwa;
- w przypadku podejrzenia plagiatu lub fałszowania badań przez jednego z Autorów, redaktor jest zobowiązany podjąć decyzję o wycofaniu tekstu z publikacji zbiorowej i poinformować o tym wydawcę.
- ma obowiązek upewnić się, że osoby mające wkład w powstanie wydawnictwa zbiorowego akceptują jego kształt po pracach redakcyjnych wykonanych przez wydawcę.

POWINNOŚCI I UPRAWNIENIA RECENZENTA

- jest zobowiązany do obiektywnej oceny materiału zgłaszanego do wydania;
- jeśli zachodzi taka potrzeba, recenzent powinien wskazać odpowiednie prace związane z tematyką tekstu niezacytowane przez autora;
- powinien wskazać i zgłosić wydawcy wszelkie istotne podobieństwa recenzowanego tekstu do innych prac;
- nie może wykorzystywać recenzowanej pracy do swoich osobistych potrzeb i korzyści. Nie powinien również oceniać tekstu, w przypadku gdy może występować konflikt interesów z autorem;
- jest zobowiązany dostarczyć recenzję w ustalonym terminie, opatrując ją oświadczeniem o nie zachodzeniu konfliktu interesów z autorem.
- Wydawca ocenia zgłoszone do wydania materiały według ustalonej i transparentnej procedury.



Publication ethics

OUR CODE OF CONDUCT AND BEST PRACTICE GUIDELINES The Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University Press observes the principles and guidelines that have been developed by the Committee on Publication Ethics (COPE) in the Codes of Conduct and Best Practice Guidelines.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES OF THE EDITOR

The Editor shall

- make sure that the publishing ethics is duly observed and shall take all the available and appropriate measures to prevent plagiarism, abuse and other unfair practices, including ghostwriting and/or guest authorship;
- decide which papers will be published, based on the opinions expressed by the editorial board, and the relevant reviews provided by external reviewers who have been duly appointed for this purpose (for more information, go to the Information for Authors tab);
- evaluate the materials submitted for publication in accordance with an agreed and transparent procedure;
- upon taking a decision to publish, consider exclusively the original nature of the submitted material, its overall academic value, and its significance for the development of research in Poland and worldwide; no commercial aspects or fees paid for publication shall have an impact on this decision;
- refrain from disclosing any information to third parties concerning the materials submitted for publication;
- have the right to withdraw a given publication after it has been published if there is evidence to prove a possible lack of reliability or falsification of research data, plagiarism, or a breach of the editorial ethics, as well as where major methodological flaws have been made.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES OF THE AUTHOR

The Author shall

- familiarise him/herself with the principles of publishing ethics that have been set by the Editor, as well as the procedure applied for qualifying materials sub-

mitted for publication, the principles of cooperation of the Editor and the Author, and any other technical guidelines provided;

- have the right to submit for publication only his/her individual and original texts. All borrowings, quotes/citations, tables and comments/notes used in the text should be followed by a relevant reference/footnote;
- provide a reliable and accurate description of the studies conducted, and an impartial interpretation of the research findings obtained;
- provide detailed information about the contribution of individual authors where a material that has been submitted for publication has multiple authors;
- enclose a relevant bibliography that includes all the publications that have been used throughout the preparation of the material;
- in the event that major flaws and/or discrepancies are revealed in his/her text, without undue delay notify the Editor of this fact in order to allow for corrections of these mistakes at the editing stage.

DUTIES AND OBLIGATIONS OF THE SCIENCE EDITOR OF A JOINT STUDY

The Science Editor shall

- decide which materials will be published in the joint study that has been proposed by him/her;
- bear responsibility for observing the principles of publishing ethics and the overall academic value of the publishing house;
- in the event of suspected plagiarism or falsification of research data by any of the Authors, take necessary decisions to withdraw the text from the joint study and notify the Editor thereof;
- make certain that the persons who have contributed to the creation of a joint study have accepted and acknowledged its form, once the editing process conducted by the Editor has been completed.

DUTIES AND OBLIGATIONS OF THE REVIEWER

The Reviewer shall

- carry out an impartial assessment of the material submitted for publishing;
- if need be, point to the relevant books or papers connected to the subject matter of the text that have not been quoted or referred to by the author;
- report to the Editor any and all major similarities of the reviewed text with other works;
- not be allowed to use and enjoy the reviewed text for the purposes related to his/her individual benefits; s/he shall not assess the text in the event of a possible conflict of interest with the author either;
- submit his/her review within the agreed deadline, adding a statement that there is no conflict of interest with the author;
- evaluate the materials submitted for publishing in line with an established and transparent procedure.



Ethik-Richtlinien für die Publikation von Zeitschriftenartikeln

Der Verlag der Krakauer Andrzej Frycz Modrzewski Akademia lässt sich von den vom Komitee für Publikationsethik (Committee on Publication Ethics, COPE) in den Richtlinien zur Publikationsethik und guten Wissenschaftlichen Praxis (Codes of Conduct and Best Practice Guidelines) bearbeiteten Grundsätzen leiten.

PFLICHTEN UND BEFUGNISSE DES HERAUSGEBERS

- beaufsichtigt die Beachtung der Publikationsethik und ergreift alle zugänglichen Maßnahmen, damit es zu Plagiaten, Missbräuchen und anderen unlauteren Praktiken wie ghostwriting und guest authorship nicht kommt;
- entscheidet, welche Beiträge publiziert werden aufgrund der Begutachtung des Redaktionsteams und der zwei, zu diesem Ziel eingesetzten unabhängigen Gutachter (siehe Karteikarte - Informationen für Autoren);
- beurteilt die zur Veröffentlichung eingereichten Materialien nach einem festen, transparenten Verfahren;
- bei der Entscheidung über die Veröffentlichung lässt sich der Herausgeber ausschließlich nach der Originalität des eingereichten Beitrags, seinem wissenschaftlichen Wert und der Bedeutsamkeit für die Entwicklung der Forschung in Polen und in der Welt leiten. Kommerzielle Gründe und Gebühren für die Publikation des Beitrags sollen keine Rolle spielen;
- gibt unbefugten Personen keine Informationen über eingereichte Beiträge;
- ist befugt die Publikation nach ihrer Veröffentlichung zurückzuziehen, wenn es sich bewahrheitet, dass die Untersuchungen unglaubwürdig oder verfälscht sind, im Falle eines Plagiats oder eines Verstoßes gegen die Publikationsethik, als auch wenn infolge der Ermittlung ernste methodologische Fehler festgestellt wurden.

PFLICHTEN DER AUTOREN

- sind verpflichtet sich mit den vom Herausgeber festgelegten Grundsätzen der Publikationsethik, mit dem Verfahren der Zulassung zum Veröffentlichenden des

Ethik-Richtlinien für die Publikation von Zeitschriftenartikeln

Beitrags und den Regeln für die Zusammenarbeit des Herausgebers mit dem Autor und technischen Leinien bekannt zu machen;

- sollen nur eigenständige, originelle Beiträge einreichen. Jegliche im Artikel benutzten Entlehnungen, Zitate, Tabellen und Kommentare sollen mit entsprechender Fußnote versehen werden;
- sind verpflichtet die durchgeführten Forschungsarbeiten exakt darzustellen und die Resultate objektiv zu interpretieren;
- bei der Einreichung eines Artikels, der viele Autoren hat, sind die Autoren verpflichtet den Beitrag jedes einzelnen Autors zu bestimmen;
- sind verpflichtet die Bibliographie beizulegen, in der alle, bei dem Verfassen des Artikels benutzten Publikationen genannt werden;
- falls Autoren signifikante Fehler und Ungenauigkeiten im eingereichten Text entdecken ist es ihre Pflicht die Herausgeber der Zeitschrift unverzüglich zu benachrichtigen um diese Fehler im Laufe der Redaktionsarbeiten zu korrigieren.

PFLICHTEN UND BEFUGNISSE EINES WISSENSCHAFTS – REDAKTEURS EINES KOLLEKTIVVERLAGS

- er entscheidet, welche Beiträge in einem von ihm vorgeschlagenen Kollektivverlag veröffentlicht werden;
- trägt alleinige Verantwortung für Beachtung der Grundsätze der Publikationsethik und für den wissenschaftlichen Wert des Verlags;
- falls er verdächtigt, dass einer der Autoren einen Text nachgeahmt oder verfälscht, hat ist er verpflichtet die Entscheidung über die Zurückziehung des Textes von der kollektiven Publikation zu treffen und darüber den Herausgeber zu benachrichtigen.
- hat die Pflicht sicherzustellen, dass die Personen, die sich zu der Gründung des Kollektivartikels beigetragen haben seiner Form nach die vom Herausgeber durchgeführten redaktionellen Änderungen akzeptieren.

PFLICHTEN UND BEFUGNISSE DES GUTACHTERS

- er ist verpflichtet den eingereichten Beitrag objektiv zu beurteilen;
- wenn es nötig ist, soll der Gutachter entsprechende mit dem Thema des Textes verbundene, vom Autor nicht zitierten Arbeiten angeben;
- er soll den Herausgeber über alle wesentliche Ähnlichkeiten des begutachteten Textes zu anderen Beiträgen benachrichtigen und diese Ähnlichkeiten nennen;
- er kann den begutachteten Text für seine persönlichen Bedürfnisse und zu seinem persönlichen Nutzen nicht verwenden. Die Gutachter sollen Beiträge, bei denen sie in Interessenkonflikt mit Autoren kommen, ablehnen;
- er ist verpflichtet seine Begutachtung innerhalb der gesetzten Frist mit der Erklärung abgeben, dass kein Interessenkonflikt mit dem Autor vorliegt;
- Der Herausgeber beurteilt die eingereichten Beiträge nach einem festgelegten und transparenten Verfahren.



Издательская этика

Редакционная политика Издательства Краковской академии им. Анджея Фрыча Моджевского руководствуется принятыми международным сообществом принципами публикационной этики, отраженными, в частности, в рекомендациях «Комитета по этике научных публикаций» (Committee on Publication Ethics, COPE) и в «Кодексе поведения и руководящих принципов наилучшей практики» (Codes of Conduct and Best Practice Guidelines).

ОБЯЗАННОСТИ И ПРАВА ИЗДАТЕЛЯ

- Издатель несет ответственность за исполнение этических обязанностей и использует все доступные средства для исключения публикаций, содержащих плагиат и недостоверные данные, злоупотребления, а также старается избегать явлений «guest authorship» (указание авторства человека, не участвовавшего в исследовании и написании статьи) и «ghost authorship» (отсутствие указания авторства человека, внесшего заметный вклад в исследование и написание статьи).
- Издатель определяет, какие тексты будут опубликованы, на основании мнения редакционной коллегии и мнения независимых рецензентов (см. раздел Информация для авторов);
- Издатель оценивает предоставленные материалы, в соответствии с установленной и явной процедурой;
- Принимая решение о публикации статьи, издатель руководствуется исключительно самобытностью работы, ее научной ценностью и значением для развития исследований в Польше и в мире; коммерческие соображения и платы за публикацию статьи не имеют влияния на принятие решения;
- Издатель не разглашает посторонним лицам сведений о материалах, предоставленных к публикации.
- Издатель имеет право отозвать публикацию после ее выпуска, в случае если появятся доказательства, свидетельствующие о неправдивости или фальсификации исследований, о плагиате или нарушении этики издательства, а также в случае совершения серьезных методологических ошибок.

ОБЯЗАННОСТИ И ПРАВА АВТОРА

- Автор обязан ознакомиться с издательской этикой, процедурой отбора материалов, правилами сотрудничества издателя с автором и техническими инструкциями оформления статьи;
- Автор может предоставить издателю только собственные, оригинальные статьи. Все заимствования, цитаты, таблицы и комментарии, используемые в статье, должны сопровождаться соответствующими примечаниями;
- Автор обязан надлежащим образом описать выполненные научно-исследовательские работы и предоставить объективную интерпретацию результатов;
- Соавтор, который предоставляет издателю статью нескольких авторов, обязан указать вклад отдельных авторов в данную работу;
- Автор обязан приложить к статье библиографию, содержащую все публикации, которые были использованы в процессе написания работы;
- В случае выявления серьезных ошибок и неточностей в ранее предоставленной издателю работе, автор должен немедленно уведомить об этом издателя для исправления ошибок на этапе редакции статьи.

ОБЯЗАННОСТИ И ПРАВА НАУЧНОГО РЕДАКТОРА СБОРНИКА НАУЧНЫХ СТАТЕЙ (ЖУРНАЛА)

- Редактор принимает решение, какие материалы будут опубликованы в данном сборнике научных статей (журнале);
- Редактор берет на себя ответственность за соблюдение принципов издательской этики и научную ценность сборника научных статей (журнала);
- В случае подозрения плагиата или фальсификации исследований одного из авторов, редактор обязан исключить данную работу из публикации и уведомить об этом издателя;
- Редактор обязан убедиться, что лица, имеющие вклад в создание сборника статей (журнала), принимают его форму после проведенных редакционных работ.

ОБЯЗАННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЯ РЕЦЕНЗЕНТА

- Рецензент обязан дать объективную оценку работы, предназначенной к печати;
- Если есть необходимость, рецензент должен указать какие труды, связанные с тематикой статьи, были не учтены автором;
- Рецензент должен указать и сообщить издателю о всех существенных сходствах рецензируемой статьи с другими работами;
- Рецензент не может использовать рецензируемую работу для своих личных нужд и пользы. Рецензент также не должен оценивать текст, если может возникнуть конфликт интересов с автором;
- Рецензент обязан предоставить рецензию в установленный срок, и подать заявление об отсутствии конфликта интересов с автором.



Lista recenzentów za rok 2021

W 2021 roku artykuły zgłoszone do „Bezpieczeństwa. Teorii i Praktyki” opiniowali pod kątem ich naukowej przydatności do rozpowszechniania:

dr hab. Agnieszka Bielawska
dr hab. Magdalena Bsoul-Kopowska
płk prof. dr hab. Leszek Elak
dr hab. inż. Janusz Grabara, prof. PCz
ppłk dr inż. Zbigniew Grobelny
dr n. med. Hubert Hymczak
dr hab. Łukasz Jureńczyk, prof. UKW
prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski
dr hab. Krzysztof Koźbiał, prof. UJ
dr hab. Andrzej Krzak, prof. UJD
dr hab. Grażyna Makiełło-Jarża, prof. KAAFM
dr Witold Ostant
dr Kamila Schöll-Mazurek
płk rez. dr hab. Zdzisław Śliwa
dr Joanna Trajman
dr hab. Janusz Wojtycza, prof. KAAFM
płk dr hab. Tadeusz Zieliński
prof. dr hab. Waldemar Zubrzycki
dr hab. Krzysztof Żarna, prof. UR

