

**BEZPIECZEŃSTWO**  
TEORIA I PRAKTYKA

---

**NUMER SPECJALNY**

# **Moralne problemy bezpieczeństwa**



Czasopismo  
Krakowskiej Szkoły Wyższej  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

**BEZPIECZEŃSTWO**  
TEORIA I PRAKTYKA

---

**NUMER SPECJALNY**

# **Moralne problemy bezpieczeństwa**

pod redakcją  
**Jerzego Koniecznego**

Kraków 2008



## BEZPIECZEŃSTWO

### TEORIA I PRAKTYKA

Czasopismo Krakowskiej  
Szkoły Wyższej im.  
Andrzeja  
Frycza Modrzewskiego

#### Adres redakcji

ul. Kanonicza 9  
31-002 Kraków  
tel. (012) 292 74 00, 433 99 00  
e-mail: wydawnictwo@kte.pl

#### Rada Wydawnicza

Klemens Budzowski  
Zbigniew Maciąg  
Jacek M. Majchrowski

#### Rada Programowa

Mieczysław Bieniek, Stanisław Dawidziuk, Bogdan Klich,  
Jerzy Konieczny,  
Miroslaw Kwieciński, Sławomir Mazur,  
Andrzej Pełtoński, Jan Widacki,  
Wiesław Wróblewski (przewodniczący)

#### Redaktor naczelny

Klemens Budzowski

#### Sekretarz redakcji

Halina Baszak Jaroń

#### Recenzja

prof. dr hab. Tadeusz Widła

#### Tłumaczenia

język angielski: Anna Konieczna

#### Projekt okładki i stron tytułowych

Joanna Sroka

#### Łamanie

Joanna Sroka

#### Adiustacja i korekta redakcyjna

Zespół

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Kraków 2008

ISBN 978-83-7571-020-5

#### Druk

Tercja SC

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

#### Na zlecenie

Krakowskiej Szkoły Wyższej  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
[www.ksw.edu.pl](http://www.ksw.edu.pl)

#### Wydawca

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.  
– Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008

#### Sprzedaż prowadzi

Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa  
Edukacyjnego Spółka z o.o.  
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1  
30-705 Kraków  
tel./fax: (012) 252 45 93  
e-mail: [ksiegarnia@kte.pl](mailto:ksiegarnia@kte.pl)



## Spis treści

<b>Jerzy Konieczny:</b> Przedmowa	7
<b>Michał Otrębski:</b> Apolityczność policji	9
<b>Andrzej Hańderek, Anna Ibek:</b> Etyka policyjna w państwach europejskich	25
<b>Michał Skorecki:</b> Etyczne podstawy działania biegłych sądowych	41
<b>Tadeusz Maciąg:</b> Rola wartości moralnych w procesie resocjalizacji	51
<b>Agnieszka Bąk:</b> Bezpieczeństwo jako obowiązek moralny. Czy moralnym jest dać się okraść?	57
<b>Józef Penc:</b> Dylematy etyczne w postępowaniu menedżera	67
<b>Stanisław Galata:</b> Etyka a bezpieczeństwo	81
<b>Jerzy Konieczny:</b> O metodzie rozumowań w etyce bezpieczeństwa	97
<b>Jan Widacki:</b> Wolność a bezpieczeństwo. Zamiast podsumowania	103
<b>STRESZCZENIA</b>	109



## Przedmowa

U progu XXI wieku zapewnienie bezpieczeństwa osób, państw, społeczeństw, organizacji gospodarczych i innych struktur stało się jednym z podstawowych problemów cywilizacji. Do zagrożeń znanych już wcześniej doszły nowe, w konsekwencji rozpoczął się też wielki proces przebudowy systemów bezpieczeństwa istniejących dotychczas w różnych obszarach życia publicznego i prywatnego.

Dobrym przykładem jest znajdująca się w toku zasadniczych przemian praktyka kryminalistyczna, i to zarówno w tradycyjnie rozumianej taktyce śledczej, jak i w technice, obejmującej metody identyfikacji i ekspertyzę. Współczesne śledztwo staje się coraz mniej retroaktywne, czyli w coraz mniejszym stopniu jest następstwem popełnienia konkretnego przestępstwa, a coraz bardziej proaktywne, czyli koncentrujące się nie tyle na przestępczym czynie, ile na osobie potencjalnego przestępcy, na gromadzeniu o nim informacji, zanim popełni przestępstwo, a podstawowymi metodami działania służb bezpieczeństwa staje się rozbudowany wywiad (kryminalny, ale nie tylko) i analiza kryminalna, zaś prowadzenie śledztwa polega w coraz większej mierze na wykorzystaniu metod zarządzania informacją i zarządzania ryzykiem. Postawienie sprawy przestępstwa przed sądem przestaje być jedynym celem śledztwa, bo tylko nieco mniej ważne jest przerwanie działalności przestępczej (zwłaszcza zorganizowanej), zapobieganie i rozpoznawanie jej mechanizmów oraz niedopuszczenie do konsumpcji owoców łamania prawa. Kwestią fundamentalną staje się międzynarodowa współpraca służb policyjnych.

Ewolucja metodyki śledczej jest tylko jednym z przykładów przemian w szeroko rozumianej trosce o bezpieczeństwo. Rośnie znaczenie prywatnych dostawców usług związanych z bezpieczeństwem, i to nie tylko w sferze prywatnej. Potężną gałęzią przemysłu staje się bezpieczeństwo korporacyjne, jako część bezpieczeństwa biznesu, w którym zresztą powstają nowe gałęzie, takie jak bezpieczeństwo rolnictwa, o którym jeszcze przed kilku laty nikt nie myślał.

Jednakże dokonujący się postęp organizacyjny i technologiczny pozostawia w tyle refleksję moralną nad zachodzącymi zmianami. Co więcej, trudno wręcz oprzeć się

## Przedmowa

wrażeniu, że ów postęp dokonuje się w sposób amoralny, bo skuteczność zdaje się jedynym kryterium uzasadniającym zmiany. Z takim stanem rzeczy trudno się pogodzić, choćby dlatego że – jak uczy doświadczenie historyczne – deficyt myśli etycznej, obejmującej podejmowane działania, spowoduje efekt odwrotny do zamierzonego i realizowane środki bezpieczeństwa zwrócą się ostatecznie przeciwko tym, którym mają służyć.

Zamieszczone w niniejszym tomie teksty ukazują złożoność i różnorodność problematyki, postulowanej jako przedmiot etyki bezpieczeństwa. Jest tak przede wszystkim dlatego, że dotyczą moralnych aspektów dwóch dziedzin o wielkiej doniosłości praktycznej – bezpieczeństwa państwa i bezpieczeństwa biznesu, z których każda ma bogate i stale rosnące zaplecze intelektualne, obejmujące także ogromną literaturę.

Nieco rzadziej przedmiotem refleksji bywa działalność ekspertów sądowych (co nie znaczy, że nie jest ona obecna w dysputach wewnątrzśrodowiskowych), jeszcze rzadziej spotyka się wypowiedzi na temat wartości moralnych w systemach penitencjarnych. Spośród tych dziedzin największym dorobkiem może poszczycić się etyka policyjna, być może najważniejsza, ale – chociażby z powodu wspomnianych na początku zjawisk – ciągle stojąca przed nowymi wyzwaniami.

Znamienne, że żaden z Autorów nie podjął problematyki moralności służb specjalnych, jakże aktualnej i niezwykle ważkiej wobec zagrożeń terrorystycznych (i nie tylko dlatego). W prezentowanym zbiorze nie znajdziemy też uwag o moralności wojskowej. Mimo to wydaje się, że zawarte w niniejszym tomie teksty zasługiwały na ogłoszenie. Zamiarem naszym było bowiem zainspirowanie Czytelników do dyskusji – jeśli tak się stanie, wówczas cel przygotowania publikacji zostanie osiągnięty.

Jerzy Konieczny



## Michał Otrębski

# Apolityczność policji. Nakaz prawny czy zobowiązanie moralne władzy państwowej?

Pojęcie apolityczności policji utrwaliło się w języku potocznym. Bywa również często używane w dyskusjach i publikacjach na temat roli i miejsca policji w państwie, jej uprawnieniach i powinnościach.

Zasadne jest zatem podjęcie próby zdefiniowania jego zakresu znaczeniowego.

W ujęciu słownikowym „apolityczny” znaczy „nie biorący udziału, uchylający się od uczestniczenia w życiu politycznym, obojętny wobec aktualnych zagadnień politycznych”<sup>1</sup>.

Trudno założyć, iż ktokolwiek, używając tego terminu w odniesieniu do policji, ma na myśli właśnie takie ujęcie. Jako ważny organ państwa realizujący zadania na rzecz bezpieczeństwa jest ona bowiem z założenia uczestnikiem życia politycznego i obojętną wobec jego aktualnych zagadnień być nie może.

Jednocześnie nie jest łatwo znaleźć w literaturze inne, bardziej specjalizowane naukowo definicje apolityczności policji.

Najczęściej pojęciu „apolityczność policji” nadaje się znaczenie równoznaczne z odpornością na wszelkie wpływy ze strony polityków, które nie są ukierunkowane na właściwą realizację zadań ustawowych, służąc wyłącznie celom związanym z walką o władzę. W tym wypadku słowem znacznie właściwszym od „apolityczności” byłoby słowo „apartyjność”.

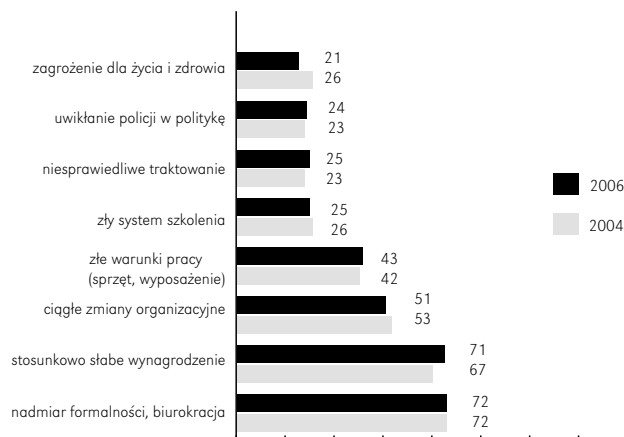
Ustawa o policji zawiera przepis zakazujący jej funkcjonariuszom przynależności do partii politycznych<sup>2</sup>. Jest przy tym rzeczą oczywistą, że sam zakaz członkostwa nie

<sup>1</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, Warszawa 1978.

<sup>2</sup> Art. 63. Ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. 1990 nr 30 poz. 179 z późn. zm.).

1. Policjant nie może być członkiem partii politycznej.
2. Z chwilą przyjęcia policjanta do służby ustaje jego dotychczasowe członkostwo w partii politycznej.
3. Policjant jest obowiązany poinformować przełożonego o przynależności do stowarzyszeń krajowych działających poza służbą.

gwarantuje, iż funkcjonariusze swoim działaniem nie będą okazywali swoich sympatii politycznych poprzez wspieranie partii swoimi działaniami na polu zawodowym. Motywy takiego postępowania mogą być następujące:



Wykres 1. Wyniki sondażu nt.: Które z wymienionych rzeczy najbardziej przyczyniają się do pana(i) niezadowolenia z pracy w policji? Proszę zaznaczyć nie więcej niż 5 odpowiedzi.

- poprawienie sytuacji finansowej jednostki i jej prestiżu (motyw służbowy),
- uzyskanie wysokiego stanowiska służbowego w celu realizacji własnych celów życiowych (motyw ambicjonalny),
- utrzymanie swojej pozycji lub jej poprawa w celu zapewnienia sobie możliwości ostania nielegalnej działalności innych osób (motyw kryminalny).

W niespełna osiemnastoletniej historii policji można znaleźć wiele przykładów zachowań określonych funkcjonariuszy policji, obrazujących powyższą tezę. W efekcie blisko co czwarty policjant wskazuje uwikłanie w politykę jako przyczynę niezadowolenia z pracy<sup>3</sup>. Nie jest jednak celem niniejszego opracowania śledzenie tych zjawisk<sup>4</sup>.

Z punktu widzenia rozważań nad relacją pomiędzy działaniem regulacji prawnej a powinnością moralną władzy jest rzeczą bardziej istotną prześledzenie procesu podejmowania decyzji personalnych na wyższych stanowiskach w policji.

Zgodnie z ustawą o policji powoływanie określonych osób na najwyższe stanowiska służbowe odbywa się według następującego schematu:

4. Przynależność do organizacji lub stowarzyszeń zagranicznych albo międzynarodowych wymaga zezwolenia Komendanta Głównego Policji lub upoważnionego przez niego przełożonego.

<sup>3</sup> Zob. wyniki badań na temat satysfakcji z pracy w policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej gospodarstw – Biuro Komunikacji Społecznej Komendy Głównej Policji, Warszawa, listopad 2006 r.

<sup>4</sup> Autor zamierza rozwinąć tę tezę w przygotowywanej rozprawie doktorskiej.



## Apolityczność policji. Nakaz prawny czy zobowiązanie moralne władzy państwowej?

- Komendanta Głównego Policji powołuje i odwołuje Prezes Rady Ministrów na wniosek Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- Komendantów wojewódzkich policji powołuje i odwołuje Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji na wniosek Komendanta Głównego Policji,
- Komendantów powiatowych powołują i odwołują komendanci wojewódzcy<sup>5</sup>.

Wszelkie decyzje personalne o znaczeniu kluczowym dla procesu kierowania policją (z wyjątkiem powoływania komendantów powiatowych) są zatem podejmowane przez osoby sprawujące swoje urzędy z nadania politycznego partii politycznych.

Nie istnieją przy tym żadne mechanizmy prawne ograniczające swobodę osób uprawnionych do podejmowania tych decyzji. Nie muszą oni uzasadniać swoich decyzji, merytoryczna ich treść nie podlega ocenie w postępowaniu odwoławczym. Swój „listkiem figowym”, który ma skrywać tę swobodę, jest uzależnienie decyzji o powołaniu lub odwołaniu od uzyskania opinii wojewody (w wypadku komendanta wojewódzkiego) czy starosty (komendanta powiatowego). Ponieważ przepis nie uzależnia decyzji od treści opinii, należy uznać jego istnienie za fakt nieistotny. Stanowiska wojewodów są zresztą tradycyjnie obsadzone według klucza partyjnego, często definiowanego umową koalicyjną, co sprowadza instytucję wspomnianych opinii do rangi formalnego obowiązku w niczym nie ograniczającego swobody decydentów.

Podczas projektowania reformy administracyjnej kraju, która weszła w życie w dniu 1 stycznia 2000 roku, podjęto próbę uczynienia procesu powoływania organów policji mniej autorytarnym.

W procesie wyłaniania 17 nowych komendantów wojewódzkich policji (tj. w 16 nowo tworzonych województwach i w Komendzie Stołecznej Policji) oraz komendantów powiatowych zastosowano po raz pierwszy w historii polskich sił policyjnych procedurę konkursową.

Wszystkim policjantom spełniającym wymagania formalne<sup>6</sup> umożliwiono aplikowanie do objęcia stanowiska. O wyniku konkursu decydowały specjalnie w tym celu powoływane komisje, złożone z przedstawicieli władz samorządowych i administracji rządowej.

Konkursy odbywały się w dwóch etapach.

W pierwszym etapie konkursu, stanowiącym postępowanie kwalifikacyjne, komisja zapoznawała się z dokumentami złożonymi przez kandydatów i po sprawdzeniu ich kompletności uznawała, czy spełniają oni warunki określone w ogłoszeniu o konkursie.

Po zakończeniu postępowania kwalifikacyjnego, w drugim etapie konkursu, komisja dokonywała oceny kandydatów. Podstawę oceny stanowiły: rozmowa z kandydatem rozpoczęta autoprezentacją, dokumenty złożone przez kandydata potwierdzające przebieg jego dotychczasowej pracy zawodowej i wyniki testu psychologicznego, oceniającego predyspozycje kandydata do zajmowania stanowisk objętych konkursem, przeprowadzanego na wniosek komisji przez psychologa.

<sup>5</sup> Art. 5, art. 6, 6a, 6b i 6c. Ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. 1990 nr 30 poz. 179 z późn. zm.).

<sup>6</sup> Patrz art. 62 Ustawy z dnia 24 lipca 1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej w związku z reformą ustrojową państwa (Dz.U. z 1998 r. nr 106, poz. 668).

Komisja w toku rozmowy z kandydatem oceniała jego wiedzę teoretyczną, umiejętności praktyczne oraz zdolność ich wykorzystania w kierowaniu jednostką policji.

Wynikiem konkursu było wskazanie dwóch kandydatów, spośród których wojewoda wybierał jego zdaniem bardziej odpowiedniego do objęcia stanowiska.

W wypadku braku rozstrzygnięcia konkursowego (np. z powodu uzyskania wymaganej liczby punktów przez tylko jednego kandydata bądź żadnego z nich) wojewoda wskazywał dowolnego oficera, spełniającego wymagania formalne.

Poniekąd słuszne założenie, aby procedurę wyłaniania kandydatów na stanowiska kierownicze w policji uczynić bardziej przejrzystą i promującą osoby o wysokich kwalifikacjach, zostało zupełnie wypaczone przez praktykę<sup>7</sup>. Liczne manipulacje wynikami pracy komisji konkursowych, zmierzające do powoływania na stanowiska osób akceptowanych przez decydentów i eliminowania kandydatów nieposiadających takiej akceptacji doprowadziły do powszechnej krytyki konkursów i w ostateczności zrezygnowania z nich w 2003 roku.

W efekcie praktycznie każde wybory przynoszą bardzo głębokie zmiany kadrowe na kluczowych stanowiskach, co bywa szkodliwe dla rozwoju formacji zwłaszcza w sferze realizacji wieloletnich programów i przedsięwzięć.

Pozostaje zadać pytanie, jaki jest rzeczywisty powód, dla którego formacjom politycznym po objęciu władzy tak bardzo zależy na kontrolowaniu decyzji kadrowych, podejmowanych w odniesieniu do stanowisk kierowniczych policji. Obowiązki komendantów są przecież przedmiotem drobiazgowych regulacji prawnych, zawartych głównie w ustawach, a wywieranie jakiegokolwiek wpływu na ich decyzje jest nielegalne, często wypełniając znamiona przestępstwa.

Czy dążenie do stawiania „swoich ludzi” na czele garnizonów policji jest zatem obrazem sposobów i metod stosowanych w prowadzeniu walki i gry politycznej? Czy sterowanie policją pomaga umocnić władzę albo ukryć niewygodne z politycznego punktu widzenia fakty?

Niektóre wydarzenia, które miały miejsce w ostatnich latach, zwłaszcza tak zwana „afery starachowicka”, wskazują na zasadność zadawania tego rodzaju pytań. Problem niewątpliwie wymaga gruntownego zbadania i rozważenia na gruncie konstytucyjnych zasad sprawowania władzy.

Dobrym podłożem dyskusji o apolityczności policji są również prowadzone nieustannie od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku reorganizacje policji.

Wśród ich przesłanek apolityczność jest zawsze dominująca. Ponadto – „odchudzenie” centrali, przeniesienie jej uprawnień na niższe szczeble zarządzania, zmniejszenie biurokracji na rzecz wzmocnienia służb bezpośrednio zwalczających przestępczość, zastąpienie etatów policyjnych cywilnymi w służbach pomocniczych, zmniejszenie liczby stanowisk kierowniczych na rzecz wykonawczych<sup>8</sup>. Za każdym razem postulaty te były formułowane i forsowane przez środowiska polityczne, przejmujące władzę po wygranych wyborach parlamentarnych. Stanowiły one sens wszyst-

<sup>7</sup> Por. materiały z posiedzenia Sejmowej Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych z dnia 18 lutego 2004 – Biuletyn Komisji Sejmu RP nr 2835/IV.

<sup>8</sup> Por. wypowiedź Posła na Sejm RP Jana Widackiego na posiedzeniu Sejmowej Komisji Administracji i SW w dniu 10 stycznia 2008 r. Biuletyn Komisji Sejmowych nr 154/6.

kich dotychczasowych reorganizacji policji<sup>9</sup>. Żadna z nich nie przyniosła jednak zakładanych celów. Likwidowane struktury odbudowywano pod zmienionymi nazwami, a nieuzasadnione procedury biurokratyczne, miast zanikać, w najlepszym wypadku pozostawały nienaruszone. W efekcie wszystkie postulaty reformatorskie w policji zachowały swoją aktualność do dzisiaj.

Zasadne jest zatem zadanie pytania o znaczeniu podstawowym: czy poniesione klęski są wyłącznie następstwem ignorancji reformatorów, czy też założenia dotychczasowych zmian były błędne.

Wygłąda na to, że zadziały tutaj obydwa wymienione czynniki.

Zespoły reformatorskie, powoływane do realizacji założeń, za każdym razem były złożone z prominentnych oficerów, którzy swoją pracę wykonywali niejako „społecznie”, czyli niezależnie od normalnych, codziennych zadań. Z góry zakładano zatem (mniej lub bardziej świadomie), że poważna zmiana struktur organizacyjnych stutysięcznej służby jest zadaniem mało pracochłonnym, wymagającym jedynie naradzenia się i spisania powstałych pomysłów. Ostateczny wniosek nasuwa się sam: od momentu inicjacji zmian były one sabotowane; decydenci z góry zakładali, że wymyślanie czegoś nowego nie ma sensu i jest robione wyłącznie z powodu nacisków politycznych.

W tej sytuacji powstające w tym trybie „konceptcje” nie były opierane na żadnych badaniach i symulacjach, stanowiąc zbiór pomysłów zakwalifikowanych do realizacji wyłącznie dzięki odpowiednio silnej pozycji zawodowej ich autora (jak przystało na instytucję o scentralizowanej, hierarchicznej strukturze oczywiście największą wartość miały tutaj poglądy samego Komendanta Głównego Policji, stymulowane przez jego politycznych zwierzchników).

Członkowie zespołów, poniekąd ze zrozumiałych względów, dążyli w pierwszej kolejności do zachowania *status quo* kierowanej przez siebie struktury, licząc na jej wzmocnienie. Ponieważ założenia reformy zawsze zmierzały do zmiany istniejącego stanu rzeczy, dochodziło do groteskowej sytuacji, w której reformatorzy występowali w istocie przeciwko reformie.

W efekcie zespoły produkowały ogromne ilości dokumentów zawierających apokaliptyczne wizje zreformowanej zgodnie z założeniami przyszłości policji. Pod naciskiem tych argumentów politycy wcześniej bądź później rezygnowali z dalszej walki, obawiając się odpowiedzialności za destabilizowanie służby tak ważnej dla państwa, jak policja. Godzili się na powierzchowne przetasowania zadań i zmianę sztyldów. Za każdym razem dochodziło do czegoś w rodzaju kompromisu – kierownictwo policji publikowało spreparowane informacje, obrazujące głębokość i skuteczność zmian, zaś politycy udawali, że w to wierzą. Ogłaszano koniec reformy i cała ta mistyfikacja odchodziła do lamusa historii, oczywiście do czasu następnych wyborów parlamentarnych.

Również założenia i cele reform nie dawały żadnych szans na ich powodzenie. Cele strategiczne dotyczyły nie przyczyn istniejących nieprawidłowości, lecz ich ob-

<sup>9</sup> Por. materiały z posiedzenia Sejmowej Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych z dnia 18 lutego 2004 – Biuletyn Komisji Sejmu RP nr 2835/IV.

jawów. Weźmy pod uwagę postulat zmniejszenia stanu zatrudnienia w Komendzie Głównej Policji; bez przebudowy całego obowiązującego stanu prawnego, bez zmiany koncepcji zarządzania policją nie sposób mówić o redukcji zatrudnienia. Jedyne co można w takiej sytuacji zrobić, to zrationalizować zakresy obowiązków, co daje najwyższej kilkuprocentowe oszczędności, nie zaś zmianę jakościową.

Pewne nadzieje na zmianę podejścia do zmian przyniosła reforma przeprowadzona na przełomie 1999 i 2000 roku. Zakładano, że w jej wyniku zadania wykonywane dotąd przez centralę zostaną przeniesione na poziom komendy powiatowej i wojewódzkiej. Niestety, założenia te zostały zbojkotowane przez realizatorów reformy, zgodnie z mechanizmem opisanym wyżej.

Tak samo przemieszczanie etatów ze służb pomocniczych do wykonawczych, bez specjalnego programu ograniczania biurokracji (np. poprzez informatyzację logistyki), jest hasłem bez pokrycia. Dokonywane „na siłę” w służbach wspomagających cięcia etatowe zakłócają tylko ich pracę i działają na szkodę sprawności działania całej organizacji.

Najbardziej bodaj jaskrawym przykładem reformatorskiej obłudy jest proces „ucywilniania” policji. Spodziewano się, że bez angażowania żadnych środków na tworzenie nowych etatów cywilnych można uwolnić etaty policyjne, umieszczone w służbach wspomagających i tym samym zwiększyć stany służb wykonawczych. Nie trzeba być specjalistą w dziedzinie organizacji i zarządzania, aby odkryć, że jest to absurd.

Realizowane z uporem w ramach wszystkich dotychczasowych reform założenie „upraszczania” struktur przez redukcję stanowisk kierowniczych i łączenie „na siłę” komórek organizacyjnych jest wręcz szkodliwe. Jednym z podstawowych warunków efektywności pracy zespołów ludzi jest konieczność stawiania przed nimi zadań, których realizacja jest przynajmniej w przybliżeniu możliwa. Struktura odpowiedzialna za wszystko nie robi niczego, chociażby była wypełniona wyłącznie kompetentnymi i zaangażowanymi pracownikami.

Powyższe względy zadecydowały o niepowodzeniu dotychczasowych reform. Były one nakierowane na spełnienie oczekiwań polityków, nie na poprawę efektywności pracy całej organizacji. Były działaniem pozorowanym, co spowodowało frustrację kadr policyjnych i pogłębiło konflikty i animozje pomiędzy KGP i jednostkami wykonawczymi.

Policjanci z najniższych szczebli hierarchii służbowej bądź w ogóle nie odczuwali skutków reform, bądź odczuwali wyłącznie negatywne<sup>10</sup> – bałagan i ciągłe utrzymywanie się stanu tymczasowości. Doprowadziło to do powstania zabójczego dla reform braku poparcia dla ich założeń.

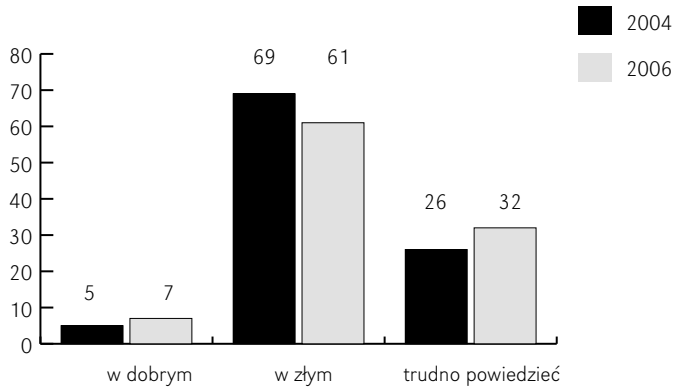
Najlepszym obrazem tego stanu rzeczy są wyniki badań przeprowadzonych przez Komendę Główną Policji w 2006 roku.

Wynika z nich, że tylko 6–7% badanych policjantów ocenia pozytywnie kierunek zmian w policji (wykres 2).

---

<sup>10</sup> Zob. wyniki badań na temat satysfakcji z pracy w policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej gospodarstw – Biuro Komunikacji Społecznej Komendy Głównej Policji, Warszawa, listopad 2006 r.

## Apolityczność policji. Nakaz prawny czy zobowiązanie moralne władzy państwowej?



Wykres 2. Czy pana(i) zdaniem, ogólnie rzecz biorąc, sytuacja w policji zmierza w dobrym czy też w złym kierunku?

Powstaje zatem pytanie – jak odwrócić sytuację i doprowadzić do zracjonalizowania zarządzania policją, służącego poprawie jej funkcjonowania.

Sprawą o znaczeniu podstawowym jest właściwy dobór celów i metod działania.

Jeśli chodzi o cele, muszą one być weryfikowane przez przewidywanie, jak i na ile ich realizacja zmieni rzeczywistość otaczającą policjanta najniższej rangi, czyli jak wpłynie na jego pracę. Brak takich przewidywań czyni zakładany cel bezsensownym.

Metody działania weryfikuje oczywiście skuteczność, czyli ocena, czy zakładane zmiany rzeczywiście nastąpiły i przyniosły projektowany skutek.

Zarządzanie tak rozległą organizacją jak policja wymaga wytyczenia celów strategicznych i pośrednich. Podstawą poprawy efektywności jest właściwa ocena sytuacji. Zatem, aby uczynić służbę policyjną bardziej efektywną, należy umieć mierzyć jej efekty.

Od wielu lat do sporządzania wszelkich ocen efektów pracy stosowana jest statystyka policyjno-prokuratorska, jak również system danych o działaniach policji. Wszystkie dane są zbierane w wyniku funkcjonowania monstrualnego systemu biurokratycznego, nakazującego każdemu policjantowi odnotowywać praktycznie każdą wykonaną czynność w odpowiednim formularzu.

Sporządzane w okresach sprawozdawczych oceny stanowią wykonywane w przeróżnych konfiguracjach rankingi porównawcze danych pochodzących z różnych jednostek policji.

Jest rzeczą zrozumiałą, że przy takim systemie zbierania danych na wszystkich szczeblach kierowania pojawia się pokusa „poprawiania” efektów. Metody stosowane przez przełożonych są różne. Od regulowania poziomu wykrywalności przez manipulację datami zakończenia postępowań czy nabijanie wykrywalności drobnymi, ła-

twymi do wykrycia występami, po nierejestrowaniu ewidentnych przestępstw, a co za tym idzie niewszczywanie postępowań przygotowawczych. Nagminnie jest dopisywanie do statystyk czynności, które nigdy nie były wykonywane.

Na nic się zdały kolejne akcje podejmowane przeciwko fałszerzom. System jest tak rozbudowany i przez to trudny do monitorowania, że ryzyko ujawnienia nieprawidłowości jest nieduże – zwłaszcza gdy manipulacje są dokonywane przez doświadczonego w tej materii oficera.

Zasada uzyskiwania stałego postępu jest prosta: nowy przełożony wytwarza nacisk na rzetelne rejestrowanie efektów. Następuje spadek efektów, który jednak obciąża konto jego poprzednika. Po pewnym czasie, gdy pożądane są już sukcesy, nowy przełożony zaczyna stosować system nacisków na swoich podwładnych w postaci zmniejszania dodatków, nieudzielania nagród okresowych, czasem – usunięcia ze stanowiska. Oni z kolei, w naturalnym odruchu samoobrony, zaczynają tak kształtować sprawozdawczość, aby w każdym kolejnym okresie uzyskiwać, najlepiej niewielki – bo niezwracający uwagi kontrolerów – postęp. Tak funkcjonujący system to swoista lawina, kształtująca w ostatecznym rozrachunku stałe zadowolenie centrali. Tak się bowiem składa, że zmiany kadrowe następują w polskiej policji falami (głównie po wyborach parlamentarnych), zatem faluje również statystyka, w amplitudzie zgodnej z oczekiwaniami kierownictw wszystkich szczebli.

Każdy kolejny komendant główny zapowiadał bądź to gruntowną reformę stosowanych do ocen wskaźników, bądź całkowite odejście od traktowania statystyki jako miernika efektów pracy. Każdy z nich pamiętał bowiem niesprawiedliwości, które spotykały go na dotychczasowej drodze zawodowej ze strony przełożonych, wynikające z bezkrytycznego podejścia do statystyki bądź po prostu zdawał sobie sprawę z bezsensowności istniejącej sytuacji.

Za swoisty fenomen można uznać, że pomimo dość powszechnej świadomości ułomności stosowanych metod oceniania pracy jednostek, zachowują one aktualność do dziś i nic nie zapowiada przełomu w tej sprawie.

W efekcie wyniki samooceny policji coraz bardziej oddalają się od postrzeganych społecznie faktów.

Ponadto stałe poprawianie się efektów podaje w wątpliwość sens i celowość wzmacniania policji; jeżeli mamy stały postęp, oznacza to rozwój. A rozwój jest w swej istocie dowodem na wystarczające zasilanie organizacji, działa więc uspokajająco na polityków.

Pewnym punktem odniesienia do tak skonstruowanego obrazu efektów pracy jest poczucie bezpieczeństwa obywateli, którego najlepszym odbiciem są krytyki prasowe oraz oceny wygłaszane przez działaczy samorządowych. Nikogo w Polsce nie trzeba przekonywać, że tego rodzaju oceny pozostają w dużej rozbieżności w stosunku do samozadowolenia kadry kierowniczej policji.

Istnieje zatem pilna potrzeba skonstruowania nowego systemu oceniania pracy policji, opartego na jasno sprecyzowanych wskaźnikach, związanych z prawdziwymi, niepodważalnymi faktami. Dla wielu zachodnich policji podstawowym wskaźnikiem efektów pracy jest liczba osób zatrzymanych. Przydatna do tego celu wydaje się rów-

niez tak zwana „wykrywalność własna”, czyli liczba ustalonych sprawców przestępstw, którzy nie byli znani w chwili popełnienia przestępstwa.

System powinien zawierać w sobie mechanizm obiektywizowania osiągniętych przez jednostkę wyników oceną dokonywaną przez reprezentantów lokalnej społeczności, będącej „biorcą” policyjnych usług. Każda terenowa jednostka policji powinna nauczyć się badać nastroje społeczne towarzyszące jej pracy i obiektywnie je oceniać. Tylko wtedy możliwe jest kształtowanie pracy policji zgodnie z oczekiwaniami obywateli. Nie ma bowiem lepszego czynnika kształtującego jakość pracy policji niż kontrola społeczna.

Dlatego należy podzielić sceptyczne nastawienie wielu policjantów do systemu „zarządzania jakością”. W zamyśle kreatorów tego pomysłu (lub, jak kto woli, nieudolnych naśladowców wzorców zachodnich), było stworzenie specjalnej struktury organizacyjnej, której zadaniem byłoby „wymuszenie” na policji poprawy jakości służby.

Przedsięwzięcie jest z góry skazane na niepowodzenie. Zmiany, wymagające form pracy „u podstaw”, których efekty są uzależnione od mentalnych zmian całych zespołów pracowników, nie mogą być dokonywane skutecznie metodą administracyjnych nakazów.

Wszystkie negatywne aspekty zarządzania policją należy rozpatrywać przede wszystkim w kontekście stylu pracy centrali. W chwili obecnej jest to rozbudowany organ centralny, spełniający trzy podstawowe funkcje:

- zarządzanie policją w zakresie powierzonym Komendantowi Głównemu Policji ustawą,
- zarządzanie policją w zakresie decyzji podjętych przez samego Komendanta Głównego Policji,
- wykonywanie zadań policyjnych na zlecenie jednostek terenowych (Centralne Laboratorium Kryminalistyczne, Zintegrowany System Informacji Policyjnej).

W 2000 roku dodano do powyższej listy wykonywanie zadań policyjnych samodzielnie (Centralne Biuro Śledcze), tworząc właściwie odrębną służbę wraz z terenowymi jednostkami wykonawczymi.

Dotychczasowe próby „odchudzenia” centrali dotyczyły wszystkich jednostek, niezależnie od tego, którą z powyższych funkcji wykonywały. Nie dokonywano przy tym przeglądu funkcji wypełnianych przez ten urząd, lecz tworzono listę zadań, przesuując niektóre z nich na szczebel wojewódzki lub zmniejszając liczebność zespołów je wykonujących. Przeprowadzając kolejne reorganizacje centrali, zapomniano zupełnie o konieczności stworzenia mechanizmów łączących ten urząd w jeden organizm. W efekcie jednostki organizacyjne KGP stawały się coraz bardziej niezależne i coraz mniej zobowiązane do współpracy z pozostałymi.

Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest upór twórców kolejnych struktur KGP w zachowywaniu branżowej struktury tego urzędu. Zdają się oni zapominać, że centrala spełnia zupełnie inne zadania niż komenda wojewódzka, zatem struktura tych jednostek wcale nie musi być podobna. Dyrektorzy biur branżowych nie posiadają praktycznie żadnej władzy nad komendantami wojewódzkimi, czują się jednak gospo-

darzami pionów, co pogłębia partykularyzm w zarządzaniu. Brak uprawnień władczych w powiązaniu z wysokimi wymaganiami, stawiane przed tymi dyrektorami przez kierownictwo policji, spowodowało niewiarygodny rozwój sprawozdawczości i działań pozornych, czyli tworzenia klimatu bezpieczeństwa dla wysokich urzędników KGP.

Bezpośrednim skutkiem takiego stanu rzeczy jest wysyłanie przez centralę setek poleceń, zaleceń i instruktaży, których realizacja przerasta możliwości wykonawcze jednostek terenowych. Ich kierownicy, nie chcąc uchościć za nieudolnych, pozorują realizację tych poleceń, mniej lub bardziej fałszując sprawozdawczość. W wyniku tego powstaje wirtualna rzeczywistość, zaspokajająca wprawdzie potrzebę bezpieczeństwa urzędników centrali, niemająca jednak żadnego oparcia w faktach.

Nowoczesna struktura centrali powinna pamiętać i uwzględniać, że urzędnicy KGP są wyłącznie aparaturą pomocniczą organu państwa, którym jest Komendant Główny Policji. Struktura tego urzędu winna przy tym odpowiadać zadaniom, realizowanym przez organ centralny z mocy ustawy o policji.

W miejsce struktury branżowej należałoby zatem stworzyć strukturę funkcjonalną. Wykonywane obecnie funkcje, powierzone nie przez ustawę, lecz przez samego komendanta głównego, można bez szkody dla pracy policji zlikwidować.

Do tych pierwszych zaliczyć należy racjonalną gospodarkę budżetową.

Obecna praktyka zasługuje w tej kwestii na gruntowną krytykę. Niemal zawsze źródłem małej skuteczności działań jest nie tyle zła wola określonych osób, ile niewłaściwe podejście do planowania i realizacji celów.

Podstawowym grzechem środowiska decydentów policyjnych jest brak rozeznania sytuacji i opieranie się w podejmowaniu decyzji głównie na opiniach najwyższej kadry kierowniczej. Nie istnieje bowiem w policji system konsultacji projektów określonych rozwiązań i zbierania opinii. Roli tej nie spełnia również związek zawodowy, który – podobnie jak kadra kierownicza wyższego szczebla – oddala się coraz bardziej od istniejących realiów.

Krytycznych opinii na temat gospodarowania pieniędzmi jest tym więcej, im bardziej trudna jest sytuacja finansowa policji. Dotkliwy brak środków w ostatnich latach ukierunkował postawę decydentów na stosowanie zabiegów zmierzających do pozyskania większej ilości pieniędzy od budżetu państwa. Ponieważ jednak zaniedbano poważnie proces racjonalizacji wydatków i ich planowania, stosowane w ramach tych zabiegów argumenty rzadko prowadziły do zakładanego celu.

Policja nie wie, co oferuje społeczeństwu za otrzymywane pieniądze, czego nie robi z powodu ich braku ani też co i za ile mogłaby zrobić, gdyby te pieniądze uzyskała. Brak tej wiedzy rozwiązuje ręce politykom, którzy obcinając wydatki policji, bądź nie przyznając jej dodatkowych środków, nie biorą na siebie odpowiedzialności za skutki tych decyzji.

Poważnym wsparciem dla możliwości utrzymywania się takiej sytuacji jest sama policja, która z niezrozumiałych, prawdopodobnie doraźnych i zachowawczych przyczyn, manipuluje statystyką, starając się za wszelką cenę wykazać poprawę sytuacji.

Powszechnie obowiązującą taktykę „walki” o pieniądze należałoby zastąpić rzetelną inwentaryzacją kosztów, oceną ich niezbędności i zasadności oraz analizą eko-



nomiczną możliwości ich redukcji. Konieczne jest opracowanie wieloletniego programu finansowania policji. Dobrym krokiem w tym kierunku jest uchwalenie przez Sejm RP ustawy o modernizacji policji<sup>11</sup>. Pozostaje mieć nadzieję, że nie będzie to program zakupów, podobny do wielu, które już powstały i nie są realizowane z powodu braku środków. W miejsce planów robionych pod spodziewane, a zatem nieistniejące pieniądze, należy stworzyć system racjonalizacji wydatków. System powinien definiować trzy grupy wydatków:

- niezbędne, stanowiące zasilenie podstawowych funkcji całej formacji,
- fakultatywne, podnoszące jej sprawność,
- dodatkowe, służące rozwojowi i unowocześnianiu.

Konkretna wartość wydatków niezbędnych  $x$ , poddana wnikliwej i rzetelnej racjonalizacji, stanowi niezbędne minimum środków potrzebnych na utrzymanie policji. Wartości potrzeb fakultatywnych i dodatkowych powinny stanowić swoistą ofertę, składaną Sejmowi RP przez kierownictwo resortu. W istocie budżet byłby zatem odpowiedzią polityków na pytanie: czy chcemy, aby policja egzystowała, czy też chcemy podnosić również jej sprawność, albo nawet ją rozwijać.

Mówiąc o budżecie, nie można pominąć procedury ustalania stanu etatowego policji. W chwili obecnej nie sposób odgadnąć, jaki zastosowano sposób wyliczenia liczby niezbędnych tej formacji stanowisk pracy, wyszczególnionej w ustawie budżetowej. Należałoby przyjąć, że etat policji jest raczej efektem kolejnych redukcji wartości odziedziczonych po Milicji Obywatelskiej, niż obrazem rzeczywistych potrzeb, wynikających z prowadzenia działalności statutowej. Rzeczą niezbędną jest przyjęcie, jakie czynniki mają kształtować w naszym kraju liczebność policji. Zmiana wartości tych czynników winna niemal automatycznie skutkować zmianą wartości zapisu w ustawie.

Ustalenie tych czynników nie jest sprawą łatwą. Sprawa rozdziału etatów od lat jest źródłem konfliktów i nieporozumień, występujących w procesie zarządzania policją. Należy jednak zaznaczyć, że dotyczą one procesu podziału założonej liczby etatów, nie zaś określania potrzeb<sup>12</sup>.

Wydaje się konieczne przeprowadzenie szerokich konsultacji społecznych i zapisanie ustalonych kryteriów w ustawie o policji. Jak dotąd najbardziej użytecznymi wskaźnikami, opisującymi potrzeby etatowe, okazały się: demograficzny (liczba ludności zamieszkującej dany teren) oraz urbanizacyjny (zagęszczenie zaludnienia). Wszelkie próby odnoszenia wyliczeń etatowych do poziomu przestępczości kończą się manipulacjami statystycznymi i zamętem.

Generalnie przyjęte wartości winny być ponadto obiektywizowane potrzebami służb specjalistycznych. Ich obciążenia nie są bowiem równomiernie rozłożone na terenie całego kraju. Inne są na przykład potrzeby służby ruchu drogowego w województwie wielkopolskim, inne w warmińsko-mazurskim.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 12 stycznia 2007 r. o ustanowieniu „Programu modernizacji Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Biura Ochrony Rządu w latach 2007–2009” (Dz.U. 2007 nr 35 poz. 213).

<sup>12</sup> Por. przebieg dyskusji nad budżetem policji, Biuletyn nr 3148/II Komisja: Komisja Administracji i Spraw Wewnętrznych, nr 129. Data: 26.11.96.

Za pryncypium w określaniu stanu etatowego należałoby przyjąć minimum płacowe, ustanowione na przykład na poziomie 150% średniej płacy w gospodarce. Jeżeli Sejm uznałby, że nie może przeznaczyć pieniędzy niezbędnych na pokrycie płac dla wszystkich etatów, wynikających z wyliczeń, powinien świadomie zgodzić się na redukcję sił policyjnych, zapisując swoje stanowisko w ustawie budżetowej. Tego typu decyzje – jako fundamentalne dla bytu Narodu – powinny być bowiem poddawane ocenie ze strony obywateli w następnych wyborach.

Takie pragmatyczne podejście zapobiegałoby manipulowaniu przez polityków opinią publiczną, przykładowo w wyniku przeznaczania na policję dodatkowych środków, dalece jednak odbiegających od faktycznych potrzeb i używanie tego faktu do uzasadniania swojej troski o stan bezpieczeństwa. Jaskrawym przykładem takiego postępowania jest reforma płac, która nie przynosi żadnych zmian jakościowych, a jest przedstawiana społeczeństwu jako poważne osiągnięcie. Jest zatem reformą pozorowaną.

Powyższe uwagi na temat budżetu policji można opisać syntetycznie jako postawienie postulatu, aby tryb budowania budżetu był w istocie uregulowaniem relacji pomiędzy kierownictwem policji i władzą polityczną.

Sprawą odrębną jest sposób gospodarowania pieniędzmi wewnątrz policji.

Postulat pozostawienia pewnego marginesu swobody komendantom jednostek wszystkich szczebli jest oczywiście słuszny.

Prawidłowa jest również stosowana obecnie praktyka zachowania w kompetencji centrali strategicznych zakupów sprzętu wymagającego unifikacji.

Niezrozumiały i szkodliwy był pomysł dystrybuowania pieniędzy, przeznaczonych dla jednostek policji za pośrednictwem organów administracji państwa. Policja pozostaje jak dotąd podporządkowaną centralnie formacją państwową i nie ma żadnej potrzeby używania pośredników przy zasilaniu jej środkami; tym bardziej że są to środki „znaczone” i wojewodowie i starostowie nie mają wpływu na ich wysokość i przeznaczenie. Wprowadzone na początku 2000 roku zmiany okazały się tylko powodem zamętu i utrudniły prowadzenie gospodarki finansowej, dobrze więc, że zostały zmienione.

Należy jednak przy tym pamiętać, że zcentralizowane zarządzanie środkami niesie poważne niebezpieczeństwa.

Pierwszym jest tendencja do „chowania” pieniędzy przez dysponentów wszystkich szczebli pod pozycjami, których przeznaczenie jest stosunkowo łatwo zmienić. Daje to urzędnikom możliwość „rozdawania” jednostkom „dodatkowych” pieniędzy, co powoduje u nich wprawdzie poczucie ważności, ale ma jednak niewiele wspólnego z racjonalnym gospodarowaniem.

W miejsce manipulowania środkami przyznanymi „na oko”, co ma miejsce w chwili obecnej, potrzebne jest zatem precyzyjne budowanie budżetu. Niektóre obszary wydatków strategicznych, takie jak inwestycje czy budowa systemów informatycznych i łączności, najlepiej planować w okresach pięcioletnich, a przede wszystkim niezależnie od kosztów bieżącego funkcjonowania. Tylko w tym układzie ze względu na szczupłość środków cała policja jest zasilana środkami w stopniu minimalnym: jednak strategiczne inwestycje – mające na celu rozwój organizacji – są mimo wszystko finansowane.

## Apolityczność policji. Nakaz prawny czy zobowiązanie moralne władzy państwowej?

Rola centrali powinna polegać wyłącznie na planowaniu wydatków i pilnowaniu dyscypliny budżetowej, pozostawiając bieżące gospodarowanie środkami komendom wojewódzkim i powiatowym.

Dokonywanie zakupów centralnych powinno być ograniczone do minimum i występować tylko w przypadku składników wyposażenia, wymagających najwyższej unifikacji (np. sprzętu informatycznego i łącznościowego, pracującego w sieci policyjnej).

Pozostałe składniki wyposażenia powinny być kupowane przez jednostki wykonawcze. Centrala winna być odpowiedzialna zarówno za określenie norm jakościowych i funkcjonalnych, jak również działalność marketingową, zapobiegającą marnotrawieniu przez jednostki wykonawcze pieniędzy z powodu braku rozpoznania rynku i cen realnych.

Przydział pieniędzy na bieżącą działalność konkretnej jednostki policji powinien się odbywać na zasadzie mnożenia liczby etatów przez założoną kwotę kosztu utrzymania jednego stanowiska w danym roku. Zmuszałoby to dysponentów do racjonalizacji wydatków, skłaniając ich jednocześnie do zmian (lokalizacja siedziby, jej właściwe położenie, energooszczędne urządzenia itp.), prowadzących do oszczędności.

Gruntownej przebudowie winien ulec sposób określania kosztów działalności w poszczególnych obszarach gospodarowania. Przykładowo – koszty transportu powinny zawierać w sobie wszystkie wydatki, poniesione przez jednostkę, łącznie z ogrzewaniem warsztatów naprawczych, stacji benzynowych i pensjami mechaników. Obecnie te wydatki pochodzą z różnych „szuflad” budżetowych, co powoduje, że koszty transportu są opisywane fałszywymi liczbami.

Należałoby skonstruować uniwersalny wskaźnik kosztów utrzymania jednego etatu w każdej jednostce policji i w tym kontekście oceniać jakość gospodarowania budżetem. Aby stworzyć taki system, trzeba urealnić rozliczenia dokonywane pomiędzy jednostkami policji i wprowadzić do języka służbowego służb logistycznych pojęcie opłacalności.

Wiele osób uważa, że takie podejście do gospodarowania budżetem wymaga lat na wyszkolenie menedżerów, zmiany mentalności ludzi itp. Nic bardziej błędnego! Logiczny system finansowania jednostki, pozbawiony elementu ciągłej niepewności i ciągłego, nieformalnego zabiegania o coś, byłby dla ludzi bardziej zrozumiały i dawałby im możliwość realizowania własnych inicjatyw. Przyniósłby ponadto niewątpliwie wzrost efektywności gospodarowania.

Ostatecznego uregulowania wymagają również stosunki gospodarcze jednostek policji z organami samorządami. Stosowana obecnie praktyka „sponsoringu” nadmiernie uzależnia kierowników jednostek policji od władz samorządowych, stając się źródłem podejrzeń o działanie nepotystyczne bądź wręcz korupcyjne. Należałoby ściśle określić, jakie wydatki na utrzymanie bezpieczeństwa ma ponosić budżet państwa, jakie zaś samorząd.

W tym celu należy określić poziom niezbędnego minimum ochrony bezpieczeństwa na terenie każdej jednostki samorządowej. Takie minimum składałoby się z liczby etatów i kwoty przeznaczonej na funkcjonowanie policji na danym terenie.

Miejscowy komendant w każdym roku budżetowym powinien przedłożyć samorządowi deklarację, co gwarantuje lokalnej społeczności za otrzymane środki, jednocześnie rozliczając się z deklaracji złożonych na początku roku ubiegłego. Do zadań

komendanta należałoby również przedłożenie samorządowi propozycji poprawy bezpieczeństwa, wraz z preliminarem wydatków.

Przykładowo – w mieście x policję stać na utrzymywanie jednego patrolu zmotoryzowanego w porze nocnej i dwóch pieszych. Analiza stanu bezpieczeństwa wskazuje, że w mieście zwiększa się liczba zdarzeń w miejscach publicznych, co w prostej linii jest zależne od nasycenia terenu służbą prewencyjną. Komendant stawia wniosek o sfinansowanie przez samorząd czterech etatów i radiowozu, co poprawiłoby mobilność i skuteczność służby. Projekt przechodzi i komendant jest za rok rozliczany z efektów, bądź nie przechodzi, co uniemożliwia przyszłe stawianie zarzutów o braku postępu.

Kontakty z samorządami winny zatem nosić cechy zawierania kontraktu na wykonanie konkretnego zadania, nie zaś uprawiania swoistego „żebactwa”, co jest udziałem wielu komendantów jednostek w chwili obecnej. Często są oni „uszcześliwiani” zakupami mniej potrzebnymi (syndrom radiowozu, którym nie ma kto pełnić służby). Ponadto działacze samorządowi nie mają zwykle rozeznania co do kosztów funkcjonowania policji, a to powoduje, że żądają efektów za poniesione wydatki, nie bacząc na fakt, że są one niewspółmiernie niskie w stosunku do realnych potrzeb.

## Zakończenie

Podsumowując niniejsze rozważania, należy stwierdzić, że tak w polskim systemie sprawowania władzy, jak i w ukształtowanej praktyce policja jest chroniona przed nadmiernym wpływem bieżącej polityki w stopniu dalece niewystarczającym. Powoduje to poważne, negatywne następstwa w sferze zarządzania formacją i jej skuteczności. Za niewątpliwie słuszny uznać należy zamiar dogłębnego zbadania problemu i sformułowanie postulatów, których realizacja mogłaby doprowadzić do poprawy sytuacji w tej dziedzinie.

Adresowanie tych postulatów wyłącznie do sfery regulacji prawnych byłoby poważnym błędem. Upolitycznianie policji nie odbywa się bowiem w większości wypadków przez akty łamania prawa. Najczęściej jest to system powiązań i zależności, powstających jako następstwo swobody w uprawianiu polityki kadrowej przez władze polityczne.

Najpoważniejszym i wymagającym pilnej ingerencji problemem staje się zatem uwolnienie od wpływów politycznych procesu wyłaniania kandydatów na najwyższe stanowiska kierownicze w policji. Za sprawę o znaczeniu zasadniczym uznajemy tutaj pozycję Komendanta Głównego Policji i komendantów wojewódzkich.

Kandydaci do objęcia tych stanowisk powinni być wyłaniani w drodze otwartych konkursów prowadzonych według przejrzystych zasad. Tylko wówczas istniałaby szansa na uniknięcie manipulacji i nacisków ze strony środowisk decydentów politycznych.

Usuwanie określonych osób z tych stanowisk powinno odbywać się nie w trybie inkwizycyjnym, tak jak to ma miejsce obecnie. Każda decyzja tego rodzaju powinna być uzasadniana i podlegać trybowi odwoławczemu. Zasada swobodnego doboru pracowników, obecnie nader często nadużywana przez polityków, nie ma żadnego umocowania w demokratycznych kanonach sprawowania władzy i praktyce innych

## Apolityczność policji. Nakaz prawny czy zobowiązanie moralne władzy państwowej?

krajów europejskich. Należałoby rozważyć możliwość wbudowania do ustawy o policji mechanizmów zabezpieczających na wzór funkcjonujących w ustawach o najwyższej izbie kontroli czy centralnym biurze antykorupcyjnym.

Precyzyjnych rozwiązań prawnych i organizacyjnych wymaga również mierzenie efektów pracy policji i oceniania stanu przestępczości. Dalsze manipulowanie danymi na ten temat, podporządkowane bieżącej polityce zamiast profesjonalnemu zarządzaniu bezpieczeństwem państwa, przynosi trudne wprawdzie do zmierzenia, ale zapewne poważne szkody społeczne.

Swoistej inwentaryzacji i optymalizacji powinny podlegać wydatki państwa na bezpieczeństwo. Obecna sytuacja nie umożliwia dokonania oceny efektywności nakładów, co znacznie utrudnia pragmatyczne podejście do lokalizacji problemów i ich rozwiązywania.

Wszystkie wymienione wyżej postulaty, aby przyniosły pożądane efekty, muszą być realizowane zarówno w sferze doskonalenia prawa i obowiązujących procedur, jak i postępowania polityków sprawujących władzę zgodnie ze standardami demokracji i moralności.

Biorąc pod uwagę realia naszej sceny politycznej, należy stwierdzić, że osiągnięcie tego celu jest możliwe jedynie poprzez jawność i poddanie społecznej kontroli wszelkich decyzji podejmowanych przez władze polityczne w stosunku do policji.



## Andrzej Hańderek, Anna Ibek

# Etyka policyjna w państwach europejskich

*O etyce w sensie właściwym można mówić tam,  
gdzie wchodzi w grę stosunek osoby do osoby*  
Józef Tischner

„Policjanci wykonują zawód o szczególnej doniosłości społecznej, natomiast ich działania musi cechować zgodność wskazań formułowanych przez normy prawne i moralne”<sup>1</sup>.

Nieważne, czy człowiek jest kryminalistą, ofiarą, świadkiem. Każdy posiada naturalne, wieczne i niezbywalne prawo do godnego traktowania. Policjant bardzo często narażony bywa na różne niebezpieczeństwa związane z pełnioną służbą. Etyka jest pomocna policjantowi w każdej sytuacji, nie jest tylko dodatkiem, lecz drogą postępowania, po której powinien kroczyć każdy policjant.

Warto zastanowić się, w jaki sposób kwestie etyczno-moralne związane z pracą policjanta są regulowane i realizowane w państwach europejskich. Czy w policji potrzebna jest etyka? Co daje, w czym jest potrzebna funkcjonariuszowi policji? Czy etyka i normy moralne nie ograniczają swobody zaufania funkcjonariusza, czy nie przeszkadzają mu w wykonywaniu zawodowych obowiązków przewidzianych prawem? Co zrobić, aby policja stała się bardziej etyczna, aby zdobyła zaufanie społeczeństwa?

Artykuł ma przede wszystkim na celu przedstawienia, w jaki sposób wspomniane problemy są rozwiązywane w takich państwach Unii, jak: Niemcy i Francja.

Trudno przez całe życie zachować wiarę w to, że upływa ono wedle zasad powszechnie akceptowanych i popieranym przez wszystkich. Raczej należy patrzeć na egzystencję, własną i innych, jako przedzieranie się krętą ścieżką przez dżunglę najróżniejszych wyborów, koniecznych do powzięcia decyzji, nierozwiązywalnych dyle-

<sup>1</sup> K. Cywa-Fetela, *Konflikty norm moralnych a działania policji*, [w:] *Policja – etyka – Kościół*, red. E. Wiszowaty, G. Kędziarska, W. Pływaczewski, Szczytno 2002, s. 105.

matów. Jedynym światłem, którym może się w tym gąszczu dylematów kierować człowiek, jest wiara w to, że postępuje wedle zasad akceptowanych zarówno przez siebie, jak i popieranym przez większość ludzi. Takimi problemami zajmuje się etyka.

Pomocą dla człowieka była zawsze religia – w naszym kręgu kulturowym – chrześcijaństwo. Daje ono szczegółowy korpus wyznaczników postępowania, który Kościół z biegiem lat wpisał w Katechizm. Stąd człowiek uznający się za chrześcijanina ma niejako łatwiejszy start w wyborach życiowych, gdyż może łatwo swoje postępowanie wpisać w sieć wyznaczników wyznawanej religii. Obecnie często człowiek stoi sam wobec decyzji, sam musi odnaleźć w sobie rozróżnienie dobra i zła, nie ufając narzuconemu kodeksowi chrześcijańskiemu. Rozwój cywilizacji, techniki, medycyny sprzyja pojawianiu się konfliktów moralnych. Pojawiają się pytania o sens wszelkiego postępu, o jego cele i konsekwencje.

Wiek XX, w którym przyszło odnajdywać się nieraz w niespotykanych wcześniej sytuacjach egzystencjalnych, pokazał wiele najpiękniejszych postępowań etycznych, które niestety były często tłumione przez najbardziej wynaturzone czyny płynące z nieprzeliczonych wojen, kataklizmów, masowych chorób. Czasami człowiek może mieć poczucie tego, że zatracił się w przemianach, jakim podlega społeczność, w której przyszło mu żyć, generowanych przez rozwój nauki, zmiany polityczne w danym kraju, procesy społeczne. Człowiek staje wobec całkowicie dla niego nowych zadań, musi odnaleźć się w nieprzewidywalnej wcześniej sytuacji, opowiedzieć się po stronie zwolenników, bądź też przeciwników zjawiska, którego genezy często nie rozumie. Stąd też stara się odnaleźć takie normy i wartości, które pozwoliłyby mu przejść przez życie z godnością i spokojem wewnętrznym. Jan Paweł II pisał o tych dylematach współczesnego człowieka w encyklice *Redemptor hominis*:

„Pytanie, które uporczywie powraca, dotyczy tego co najistotniejsze: czy człowiek jako człowiek w kontekście postępu staje się lepszy, duchowo dojrzały, bardziej świadomy godności swego człowieczeństwa, bardziej odpowiedzialny, bardziej otwarty na drugich, zwłaszcza dla potrzebujących, dla słabszych, bardziej gotowy świadczyć i nieść pomoc wszystkim?”.

Pierwsza wojna światowa była poważnym zagrożeniem dla moralności całego społeczeństwa niemieckiego. Swym oddziaływaniem wpłynęła także na funkcjonariuszy policji. Na nich bowiem spoczywała odpowiedzialność za porządek publiczny, który w wyniku pierwszej wojny światowej został w sposób drastyczny zachwiany. Społeczeństwa państw biorących udział w pierwszej wojnie światowej miały nadzieję, że będzie ona miała pozytywne skutki w postaci „nowego społeczeństwa i nowego wymiaru humanizmu”. Niestety, pomyliły się bardzo. Wielu ludzi uczestniczących w działaniach wojennych było sfrustrowanych ostatecznym wynikiem wojny. Uważali swoje poświęcenie i oddanie za daremne. Siegfried Franke<sup>2</sup> stoi na stanowisku, że te doświadczenia posłużyły dwóm wybitnym praktykom niemieckim Jasephowi Schniderowi i Reinholdowi Friedrickowi w budowaniu i opracowaniu zasad etyki policyjnej. Za główny cel przyjęli oni wskazanie policjantom wewnętrznym wyznaczników postaw moralnych, zaburzonych w wyniku doświadczeń pierwszej wojny światowej. Działania

<sup>2</sup> S. Franke, *Zasady etyki zawodowej w policji niemieckiej*, [w:] *Etyka zawodowa policjant*, red. M. Róg, Szczytno 1999, s. 31.

ministerstwa spraw wewnętrznych skutecznie upowszechniły etykę policyjną w czasach republiki weimarskiej. Została ona jednak prawnie zakazana w Trzeciej Rzeszy, klóćąc się w oczywisty sposób z rządami Hitlera. Jego wewnętrzna i zewnętrzna polityka opierała się na pogardzie obywateli w imię państwa, narodu:

„Bądźcie bez litości, bądźcie brutalni... Dżyngis-Chan rzucił na śmierć miliony kobiet i dzieci świadomie i z lekkim sercem – historia widzi w nim tylko wielkiego założyciela państw”<sup>3</sup>.

Pozorne wydaje się, że problem totalitaryzmu, odbierającego jednostce podstawowe prawa człowieka w imię narzuconych idei, został rozwiązany, a naród niemiecki wyciągnął z tego lekcję pokory. Niestety, nawet obecnie, po wielu latach, wśród funkcjonariuszy policji niemieckiej, od których należy wymagać poszanowania czci i godności każdego człowieka, zdarzają się przypadki nieetycznych i amoralnych postaw. Należy jednak zaznaczyć, że są to zachowania jednostkowe, które spotykają się z ogólnospołecznym potępieniem. Bartosz Wawro w artykule zamieszczonym w „Dzienniku”<sup>4</sup> opisuje skandal w policji niemieckiej. Żydowski działacz i publicysta Michel Friedman miał być ochraniający przed atakami ze strony skinheadów. Okazało się, że oddelegowanymi do ochrony byli niemieccy policjanci – neonaziści. W ręce policjantów badających tę sprawę wpadły zdjęcia 26-letniego funkcjonariusza występującego w mundurze z hitlerowskimi insygniami. Został zawieszony w obowiązkach, a postępowanie jest w toku. W stosunku do jego dwóch towarzyszy postępowanie zostało umorzone z przyczyn niskiej szkodliwości czynu. Friedman wypowiedział się w sposób następujący:

„Nie do zniesienia jest świadomość, iż ludzie, którzy mieli mnie chronić przed neonazistami, sami częściowo należeli do skrajnej prawicy” – powiedział. I dodał, że jest to dowód na to, iż antysemityczne poglądy występują nie tylko wśród skinheadów. „Są też spotykane w samym środku niemieckiego społeczeństwa” – uznał<sup>5</sup>.

Kolejnym dającym do myślenia przykładem zachwiania porządku moralno-etycznego, w tym wypadku przyszłych stróżów prawa, był skandal w niemieckiej szkole policyjnej, który opisuje na łamach „Naszego Dziennika” Waldemar Maszewski w korespondencji z Hamburga.

„W jednej z berlińskich szkół policyjnych kadeci odmówili uczestnictwa w zajęciach szkolnych, na których przypomniano o Holokauście. Cała klasa przyszłych niemieckich stróżów prawa zbuntowała się przeciwko ciągłemu przypomnianiu im o historii drugiej wojny światowej”<sup>6</sup>.

Zajęcia opowiadające o zbrodniach reżimu hitlerowskie są obowiązkowe, odbywają się w szkołach policyjnych i wojskowych. Uczestnikami tych lekcji często są żyjące ofiary Holokaustu. W opisywanym przypadku – Issak Behar. Stracił on całą swoją najbliższą rodzinę w obozie koncentracyjnym KL Auschwitz. Młodzi kadeci mieli wziąć udział w seminarium dotyczącym zbrodni niemieckich i zapoznać się z przeżyciami Żyda, któremu udało się przetrwać. Uczniowie uznali, że „nie zamierzają już dłużej stale wysłuchiwać o Holokauście. Poza tym – jak twierdzi »Berliner Zeitung«

<sup>3</sup> Patrz w: [pl.wikiquote.org/wiki/Adolf\\_Hitler](http://pl.wikiquote.org/wiki/Adolf_Hitler).

<sup>4</sup> Patrz w: [www.dziennik.pl/swiat/article24224/Zydowskiego\\_dzialacza\\_chronili\\_neonazisci.html](http://www.dziennik.pl/swiat/article24224/Zydowskiego_dzialacza_chronili_neonazisci.html).

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Skandal w szkole policyjnej*, „Nasz Dziennik” nr 255 z 26.03.2007.



– uczniowie szkoły policyjnej wykrzykiwali, że przecież Żydzi i tak pozostali bogatymi ludźmi”<sup>7</sup>.

Incydent ten spotkał się z natychmiastową reakcją prezydenta niemieckiej policji Dietera Glietcha, który nazywa to zajście „wielkim skandalem i aktem antysemitycznym”<sup>8</sup>. Do zbadania tej sprawy została powołana specjalna komisja. Na marginesie dodać warto, iż dowództwo dowiedziało się ze znacznym opóźnieniem o tym skandalu w dodatku nie od podwładnych, lecz z zewnątrz.

Zajście to skomentował berliński rabin, stwierdzając, że „zdarzenie w szkole policyjnej dokładnie odzwierciedla to, co dzieje się w całym niemieckim społeczeństwie”<sup>9</sup>. Jak widać, w społeczeństwie niemieckim nadal można spotkać się z antysemityzmem oraz poglądami skrajnie prawicowymi. W łatwy sposób prowadzą one do zaburzenia porządku publicznego, zwłaszcza gdy zachowania te dotyczą aktualnych i przyszłych policjantów.

Na szersze zaprezentowanie zasługuje praca wybitnego niemieckiego teoretyka Siegfrieda Franke. W swojej pracy *Zasady etyki zawodowej w Policji niemieckiej* przedstawiał najważniejsze problemy związane z tym zagadnieniem. Po drugiej wojnie światowej angielskie władze okupacyjne na terenie swojej strefy przywróciły niemieckim zasadom etyki policyjnej prawo bytu. Rozwój etyki policyjnej po drugiej wojnie światowej w Niemczech nie miał początkowo charakteru ogólnonarodowego, kwestia ta w oczach ówczesnej władzy nie stanowiła aż tak poważnego problemu. Świadczy o tym fakt kodyfikacji zasad etyki policyjnej przez władze Nadrenii-Westfalii w roku 1962. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych następująco określiło jej cel:

„zajęcia z etyki mają pomóc funkcjonariuszom policji w wykonywanej przez nich pracy, poprzez kładzenie nacisku na etyczne przekonania o wartościach, które powinny wzmocnić w nich wolę do uczynienia z dobrze rozumianej skali wartości- podstawy do działań zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym”<sup>10</sup>.

Ogromny wkład, jak opisuje Franke, w kształtowanie i zastosowanie zasad etyki policyjnej przypada Kościołowi katolickiemu oraz Kościołowi ewangelickiemu. Udzieliły one pomocy w przeprowadzaniu zajęć z etyki. Od tego momentu w innych krajach związkowych zaczęły się tworzyć struktury pozwalające uczyć etyki w szkołach policyjnych. Należy przy tym podkreślić, jak to uczyniono w układzie z 1962 roku, rozdział etyki zawodowej pozostającej w gestii państwa od duszpasterstwa policyjnego. Tę pierwszą rozumie się jako wpajanie podstawowych wartości potrzebnych do pracy, nie łącząc ich z kwestiami teologicznymi i wyznaniowymi. Za główny cel, który ma przyświecać policjantom w czasie zajęć, uznano „uświadczenie zróżnicowania wartości, ukształtowanie niezależnych, odpowiedzialnych etycznych postaw moralnych oraz pewności działania podczas interwencji”<sup>11</sup>. Są to, w przeciwieństwie do spotkań w duszpasterstwie policyjnym, zajęcia obowiązkowe. Duszpasterstwo z kolei pozwala na upodmiotowienie członków społeczności policyjnej. Jest pomocne w kształtowaniu indywidualnej tożsamości i staje się przez to jednym z głównych

<sup>7</sup> *Ibidem*, nr 255.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> S. Franke, *Zasady etyki zawodowej w policji niemieckiej*, op. cit., s. 31.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

czynników odpowiedzialnych za humanizację tej służby. Kontrolę duszpasterstwa sprawują władze kościelne.

Franke w celu podkreślenia wartości etyki zawodowej w RFN, dla współczesnej służby przedstawia ramy społeczne i normatywne. Wskazuje, że nakaz strzeżenia porządku prawnego i spokoju w społeczeństwie omawia artykuł 30 ustawy zasadniczej. Policja z kolei powiązana jest z władzą wykonawczą przez art. 20 ust. 3. Tak też Konstytucja RFN jest najwyższą normą dla działań policyjnych. Powołuje się Trybunał Konstytucyjny, według którego to ta ustawa jest sformalizowanym wyznacznikiem norm wartościujących. 15 stycznia 1958 roku Niemiecki Trybunał określił swym postanowieniem ustawę zasadniczą jako antropocentryczny system wartości, w którym rzeczoną jednostkę cechuje swobodny rozwój. Z tej decyzji wyłoniły się szablony rozumienia i budowania ustawodawstwa, administracji, jak i poczynań wymiaru sprawiedliwości. Ustawodawca wyraźnie odwołał się do wartości wyższych, w nich upatrując mocy obowiązywania konstytucji. Franke zwraca uwagę na brzmienie art. 1 ust. 1: „Godność człowieka jest nienaruszalna. Jej poszanowanie oraz ochrona jest obowiązkiem całej władzy państwowej”.

Słowa te są zarówno celem, jak i środkiem całej ustawy zasadniczej. Są normą dla działania całego aparatu państwa, a w interesującym nas przypadku dla postępowania Policji. W drugim ustępie tego artykułu podkreślona zostaje również niezbywalna nietykalność i prawa człowieka, które są gwarantami społecznego spokoju i sprawiedliwości. Tak więc, podkreśla autor, to prawa człowieka stają się filarem ustawy i to one decydują o jej nadrzędności. Prawa człowieka, inaczej prawa podstawowe, zostały skodyfikowane w pierwszych dwudziestu artykułach. Ich wyrazista obecność przypomina o konieczności ich stosowania we wszelkich działaniach państwowych. Nowocześnie działające państwo nie może też z nimi dyskutować, a jedynie poddawać w koniecznych wypadkach ochronie. Art. 79 ust. 3 uznaje powyższe prawa człowieka za nienaruszalne, czyniąc z nich centrum konstytucji. Tak zdaniem Franke przeprowadzony zarys pozwala na zdefiniowanie trzech konsekwencji konstytucji RFN.

Pierwsza, jak twierdzi, łączy postoświeceniowe poglądy o naturalnych wartościach prawnych z późniejszymi reformami prawa. W ten sposób prawo i etyka mogą ze sobą korespondować na w bilateralnym systemie odniesień. Konstytucja staje się dzięki temu rozwiązaniem sporu pomiędzy prawem naturalnym a pozytywizmem prawniczym. Jako skodyfikowany formalny akt jest regulatorem działań obywateli w perspektywie sprawiedliwości. Autor *Zasad etyki zawodowej w Policji niemieckiej* wskazuje, że już Arystoteles rozumiał etykę jako zespół wartości niedających się zanegować w kwestii spełnienia tak życia jednostki, jak i zbudowania cywilizowanego życia społecznego. Stąd też etyka tak mocno podkreśla postulaty i ideały, gdyż to one są w stanie rozstrzygnąć kwestie sporne w przypadku konfliktu wartości. Stają się przez to drogowskazami szczęśliwego zrealizowanego życia. Immanuel Kant wskazuje jednak na ważkość indywidualnych przekonań dotyczących wartości, które prowadzą podmiot w jego działaniu. Niezależność obyczajowa polega w tym przypadku na założeniu ugruntowania się imperatywu moralnego, który nie jest redukowalny rozumowo. Franke twierdzi, że nie można pominąć prawa jako siły tworzącej obyczajowości w takim jednak przypadku, jeżeli staje się ono gwarantem fundamentalnych dóbr w ramach aparatu państwowego. Nie wszystkie decyzje i postępowania podmiotu

muszą być uregulowane prawnie, konstatuje autor, co wydaje się tu godne podkreślenia.

Drugą konsekwencją ustawy zasadniczej RFN jest kwestia nieuzasadnienia i swobodnego wyabstrahowania wartości prawa konstytucyjnego. Zostało ono bowiem zaordynowane w sposób autorytarny. Pojawiają się stąd też kłopoty w przypadku motywacji koniecznej neutralności, czy też tolerancji. Nadal pojawiają się pytania i są prowadzone spory w kręgu tych podstawowych wartości. Liczne, zdaniem autora, grupy społeczne powołują się w tych kwestiach na argumenty zawężające rozumienie praw moralnych poprzez przeniesienie ich na grunt utylitarny, materialistyczny, egzystencjalny, religijny. W wyniku tego legitymizm prawa znajduje się w trudnej sytuacji. Musi się odnaleźć pomiędzy kategorycznością konstytucji a jej akceptacją przez społeczeństwo. Właściwy dialog pomiędzy tymi sferami jest zadaniem wszystkich obywateli, stwierdza autor. Warto tu zaznaczyć, że higiena etyczna – czyli znajomość i stosowanie zasad moralnych – nie jest czymś wrodzonym, lecz musi podlegać procesowi kształtująco-wychowawczemu. Podlegać mu powinny nie tylko osoby cywilne, lecz także personel instytucji państwowych, administracyjnych. Przy czym personel ten, również musi cechować dobrowolna akceptacja konstytucji w kwestiach moralnych. Państwo, zdaniem Franke, sprawuje funkcję kontrolną nad kształtowaniem świadomości i zachowań funkcjonariuszy w zakresie spraw natury etycznej. Konstytucja w kwestiach praw człowieka nie przyzwala na ich rozproszenie i swobodne podejście do postaw moralnych w Policji. Zajęcia z etyki pozwalają na wykształcenie należytej świadomości, po uprzednim przekazaniu konkretnych wzorców oczekiwanych zachowań.

Trzecią i ostatnią konsekwencją płynącą z konstytucji, jaką zauważa autor, można nazwać społeczny aspekt przekazywania wartości. Wskazuje on na pluralistyczny obszar struktur, w których zachodzi mnogość metod, przekonań i współbytujących z nimi wartości pryncypialnych. Konstelacja tych różnorodnych elementów, ich wzajemna struktura porządkowa jest kwestią otwartą. W życiu społecznym generuje ona takie postawy, jak: tolerancja dla odmiennych myśli i postępowań nie zabronionych prawnie, lecz rzadziej występujących. Do głosu w tych kwestiach dochodzi socjologia empiryczna, badająca w społeczeństwie masowym kondycje wartości. Wnioski z ich badań łączą się z procesami przemian struktur wartości.

Następstwa i efekty przemian w obrębie wartości zdaniem Franke generują pytania o: możliwość dominanty konkretnej wartości w przyszłości, o ich różnorodność, wpływ na zgodę społeczną, na przemiany w wychowaniu w rodzinie i szkole. Ważną też kwestią jest wypracowanie sposobu kształtowania społecznych procesów przemian wartości w ten sposób, aby zminimalizować niepożądane wynaturzenia w kwestiach etycznych.

Wszystkie powyższe kwestie w naturalny sposób odnoszą się do Policji, uważa Franke. Przemiany wartości w tej grupie są naturalne, lecz z racji silnego konserwatyzmu powodują większą dezorientację i niezadowolenie. Przykładem mogą być kwestie związane z sekularyzacją w latach siedemdziesiątych w RFN; spowodowała ona rozdział wartości religijnych od normujących życie zawodowe. W tym przypadku ważniejsze stały się kwestie funkcjonalne i ekonomiczne. Etos policyjny zdominował cel konsumpcyjny. W tej sytuacji trudno mówić o takich wartościach, jak: poświęcenie, odpowiedzialność, empatia, sprawiedliwość, jeżeli ponad nimi stoi sa-

morealizacja pracownika – policjanta, chęć osiągnięcia przez niego osobistego i finansowego sukcesu.

Apolityczność dotychczas obowiązująca w życiu funkcjonariusza ustąpiła wobec jego zaangażowania w życie publiczne, działalność partyjną, czego powodem była i jest kariera zawodowa. Choćby z tego powodu logicznym i koniecznym według autora jest przekazywanie norm moralnych w sposób zorganizowany i procesualny.

Sklania ku temu również integracja europejska owocująca pokojowym współżyciem państw będących w minionych latach w konflikcie. Europa staje się wspólnym domem, o coraz lepszej gospodarce, silnym współczynnikiem informacji i wymiany naukowej, dodatkowo poszerzonym o różnorodność kulturową. Również, jak podkreśla niemiecki uczyony, policja dąży do integracji europejskiej – kooperacji czynności śledczych, prawnych, taktycznych, z których wynikają konkretne układy i umowy. Konieczne jest zaufanie i wspólna baza wartości etycznych. Paneuropejski kodeks etyki policyjnej, jak twierdzi, bezsprzecznie stworzyłby system otwarty, bezstronny, koleżeński, motywujący do przyjaznych oddziaływań. Obecnie w Niemczech nie ma jednak żadnego ogólnie obowiązującego kodeksu. Ten dotyczący Zachowań ONZ z 1979 roku nie jest wiążący dla niemieckich policjantów, dodatkowo niektóre kraje związkowe, a także straż graniczna mają własne wzory zasad postępowania.

Zdaniem Franke przyszły kodeks etyki policyjnej powinien cechować się:

- konkretną zawartością i precyzją wskazówek, a nie tylko abstrakcyjnymi ideami,
- prawną mocą wiążącą wskazującą na prawne konsekwencje moralnych zobowiązań w niego wpisanych,
- naturalną jego kodyfikacją, niepowodującą poczucia narzucenia go przez władze kierownicze,
- funkcjonalnością, wykluczającą manipulacje nim czy instrumentalne podejście do pracowników, gdyż jego celem powinno być pozyskanie zaufania w społeczeństwie.

Warto odnieść powyższe obserwacje do innych niż wcześniej cytowane spraw, związanych z działaniami współczesnej Policji niemieckiej. Ważnym problemem, z jakim musiała się ona spotkać, była sprawa związana z możliwością wykorzystywania szpiegowskiego oprogramowania *online*. Jak podaje internetowy portal „Webmix”: „Podsluchanie rozmów prowadzonych przez Skype jest niemożliwe. Niemiecka Policja przyznała się do nieudanych prób złamania zabezpieczeń i podsłuchania rozmów prowadzonych przez komunikator Skype. Policja sugeruje, że to uniemożliwia walkę z terroryzmem. To także dotyczy innych komunikatorów działających w oparciu o VoIP (Voice over Internet Protocol)”<sup>12</sup>.

Sposób zaszyfrowania danych jest znany tylko właścicielowi aplikacji. Policja niemiecka nie podejmuje nawet prób nawiązania współpracy z właścicielem, uważając, oczywiście nie bezpodstawnie, że jest to niemożliwe. Sprawa była na tyle poważna, iż trafiła do Federalnego Trybunału Konstytucyjnego w Karlsruhe. Trybunał orzekł zakaz wykorzystywania szpiegowskiego oprogramowania *online*:

„Zdaniem niemieckiego Trybunału wykorzystywanie takiego oprogramowania przez służby bezpieczeństwa narusza konstytucyjne prawa i wolności. Kontrowersyjne techniki inwigilacyjne polegają m.in. na wysyłaniu e-maili, które infekują podejrzane

<sup>12</sup> Patrz: [www.webmix.netarteria.info/content/view/177/1/](http://www.webmix.netarteria.info/content/view/177/1/).

komputery oprogramowaniem zwanym trojanami, co umożliwia policji zeskanowanie twardego dysku”<sup>13</sup>. Trybunał Konstytucyjny stwierdził, że wykorzystanie tego sposobu jest możliwe tylko w sytuacji, gdy policja zbierze wystarczająco dużo dowodów przeciwko osobom podejrzanym o przestępstwa i terroryzm. Metoda ta zdaniem Trybunału ma jedynie charakter subsydiarny; należy jej używać tylko po otrzymaniu uprzedniej zgody sądu. Rząd niemiecki jest podzielony co do tej kwestii. Kanclerz Angela Merkel i minister spraw wewnętrznych Wolfgang Schäuble (CDU) opowiedzieli się za wykorzystaniem tego typu działalności szpiegowskiej. Natomiast działacze z SPD twierdzą, że działalność taka narusza prawa obywatelskie zagwarantowane w konstytucji. Jak widać, kwestią sporną jest zakwalifikowanie opisanej wyżej techniki walki z terroryzmem i przestępczością. Czy działania policji w takich sytuacjach są zgodne z prawem i zasadami etyki? Tę kwestię musiał rozstrzygnąć Trybunał Konstytucyjny, niezgodność poglądów w tej kwestii na najwyższych szczeblach władzy uznać można za zaskakującą.

Warto omówić również orzeczenie Federalnego Sądu Konstytucyjnego – jako kolejny przykład nieetycznego i niezgodnego z prawem działania policji niemieckiej. W portalu internetowym „german-foreign-policy” można przeczytać informacje dotyczące tego orzeczenia: „Sąd Konstytucyjny uznał za nielegalne działania policji, polegające na przekazywaniu w masowych ilościach danych osobistych urzędowi bezpieczeństwa jako materiału do porównań, choć bez konkretnego podejrzenia”<sup>14</sup>.

Jak podaje źródło, w samej Nadrenii Północnej-Westfalii doszło do złamania prawa w postaci przekazania 5,2 miliona danych osobowych.

Kontrowersyjną kwestią, również związaną z działaniem policji niemieckiej, był nie tak dawny szczyt G8 w Rostocku, mający bardzo wielu przeciwników, głównie młodych ludzi o lewicowych poglądach. Całe zdarzenie zostało opisane na stronie internetowej stowarzyszenia „Lepszy Świat”<sup>15</sup>. Policjanci nie chcieli, aby aktywiści z Polski dotarli do Rostocku, zdaniem uczestników tych wydarzeń, dopuścili się nieetycznych i wysoce wątpliwych w kwestii zgodności z prawem działań:

„Po przejściu piechotą kilku stacji kolejowych na trasie Ahlbeck–Rostock – wsiedli do pociągu, w którym zostali aresztowani przez niemiecką policję około godziny 20.45. Cała czwórka została przewieziona bez postawienia jakichkolwiek zarzutów do aresztu policyjnego w Ahlbeck, gdzie po rewizji osobistej oczekiwać miała na proces przed lokalnym sądem w trybie przyspieszonym. Funkcjonariusze policji próbowali namówić ich na podpisanie oświadczenia, że z własnej, »nieprzymuszonej« woli »chcą« opuścić terytorium Niemiec”<sup>16</sup>. Odmówiono im prawa do adwokata, wszelkie czynności i procedury dokonywane przez organy odbywały się bez tłumacza. Ostatecznie przeciwnicy G8 zostali przewiezieni do Świnoujścia i tam zmuszeni zostali do opuszczenia Niemiec. Wydarzenia te pozostają w jawnej sprzeczności z zagwarantowanymi w konstytucji prawami człowieka. Policjanci naruszyli tym samym zasady etyki. Czy jednak ich zachowanie można usprawiedliwić? Nieskrytykowanie takich za-

<sup>13</sup> Patrz: [www.naukawpolsce.pap.pl/palio/html.run?\\_Instance=cms\\_naukapl.pap.pl&\\_PageID=1&s=szablon.depesza&dz=swiat&dep=71151&lang=PL&\\_Checksum=1180472116](http://www.naukawpolsce.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_naukapl.pap.pl&_PageID=1&s=szablon.depesza&dz=swiat&dep=71151&lang=PL&_Checksum=1180472116).

<sup>14</sup> Patrz: [www.german-foreign-policy.com/pl/fulltext/56124](http://www.german-foreign-policy.com/pl/fulltext/56124).

<sup>15</sup> Patrz: <http://www.lepszywiat.kei.pl/119>.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

chowań, podawałoby w wątpliwość normy i zasady zawarte w konstytucji. Poszanowanie i ochrona godności człowieka ma charakter bezwzględny, a jakiegokolwiek bezprawne ich naruszenie wymaga potępienia.

„Z racji rozumienia swego zawodu policjant jest osobą stosującą normy. Nie może on jednak stosować tych ustaw ślepo i mechanicznie, lecz musi zawsze sensownie uwypuklać leżący u podstaw każdej pojedynczej ustawy cel normatywny, mianowicie ochronę i poszanowanie godności człowieka jako – zgodnie z art. 1 ustawy zasadniczej – głównej normy działania policji”<sup>17</sup>.

Nie sposób pominąć w tych rozważaniach wydarzeń związanych z przystąpieniem Polski do strefy Schengen. Celem tego układu jest zniesienie kontroli na granicy oraz rozwijanie współpracy pomiędzy służbami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo wewnętrzne. Bezpośrednim skutkiem jest przeniesienie kontroli granicznej na tak zwane granice zewnętrzne.

„Współpraca policyjna w ramach systemu Schengen, której elementami są obserwacja transgraniczna, pościg transgraniczny oraz zatrzymywanie osób ściganych, jest skomplikowana, mało praktyczna i ostatecznie uzależniona od przepisów i stanowiska poszczególnych państw”<sup>18</sup>.

W zderzeniu z rzeczywistością układ ten napotyka wiele barier, w szczególności, jeżeli przyjrzymy się procesowi wdrażania tego systemu na naszej zachodniej granicy. Mogłoby się wydawać, że policja niemiecka i służby graniczne nie rozumieją idei wprowadzenia tej regulacji. Skrupulatne i drobiazgowo kontrole po przekroczeniu granicy, tłumaczą wzrostem liczby kradzieży samochodów. Po wejściu do strefy Schengen i zlikwidowaniu granic niemiecka policja zaczęła gnębić Polaków drobiazgowymi kontrolami – skarżą się mieszkańcy Zgorzelca<sup>19</sup>. Niezadowolenie i oburzenie z tego faktu jest powszechne, jednak najbardziej dotknięte tym traktowaniem są osoby mieszkające w obszarach przygranicznych. „Teraz jesteśmy upokarzani przez niemiecką policję. Traktują Polaków jak potencjalnych złodziei i bandytów”<sup>20</sup>. Uwe Horbaschk z dyrekcji policji w Goerlitz tłumaczy, że: „w ostatnim czasie wzrosła liczba kradzieży aut i to właśnie jest główny powód organizowania drobiazgowych kontroli”<sup>21</sup>.

Andrzej Kraśnicki i Piotr Żytnicki w artykule zamieszczonym w „Gazecie Wyborczej” mówią o swoistej polsko-niemieckiej wojnie na apteczki i gaśnice.

„Kontrole polskich patroli drogówek miały być reakcją zachodniopomorskich i lubuskich funkcjonariuszy na akcję niemieckiej policji w sąsiadującej z województwem lubuskim Brandenburgii. Tuż za granicą patrol Bundespolizei, co udowodnił w poniedziałek dziennikarz szczecińskiego wydania »Gazety Wyborczej«, bardzo dokładnie kontrolują zawartość samochodowych apteczek w pojazdach z polskimi rejestracjami”<sup>22</sup>.

Zarówno działania policji niemieckiej, jak i polskiej były w świetle obowiązującej oba kraje konwencji wiedeńskiej z 1968 bezprawne. Mandaty, które polscy kierowcy

<sup>17</sup> S. Franke, *Etyczne aspekty kierowania w policji*, [w:] *Policja – etyka – Kościół*, red. E. Wiszowaty, G. Kędzierska, W. Pływaczewski, Szczytno 2002, s. 116.

<sup>18</sup> *Leksykon Policyjny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2001.

<sup>19</sup> Patrz: [www.kurierlubelski.pl/module-dzial-viewpub-tid-9-pid-50449.html#dalej](http://www.kurierlubelski.pl/module-dzial-viewpub-tid-9-pid-50449.html#dalej).

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Patrz: [miasta.gazeta.pl/zielonagora/1,35161,4970216.html](http://miasta.gazeta.pl/zielonagora/1,35161,4970216.html).

otrzymali, będą unieważnione – jak podaje portal „Dziennik.pl”: „Koniec robienia na złość polskim kierowcom na niemieckich drogach. Nie będzie już mierzenia długości nożyczek i liczenia bandaży. Mandaty wystawione Polakom przez niemieckich policjantów za brak unijnych apteczek będą unieważnione”<sup>23</sup>.

Funkcjonariusze policji niemieckiej w tych przypadkach, zapomnieli o etyce, którą powinni zawsze kierować się podczas interwencji. Osoby, na których spoczywa obowiązek ochrony bezpieczeństwa kraju, są obowiązane odstawić na bok stereotypy i wzajemne uprzedzenia. Można tylko przypuszczać, że gdyby policjanci kierowali się zasadami etyki, nie doszłoby do tak absurdalnej sytuacji.

Na uwagę zasługuje, poruszany przez Siegfrieda Franke, problem etycznych aspektów kierowania w policji<sup>24</sup>. Zdaniem Franke pojęcie to nie jest jednoznaczne. Utrwalił się w literaturze fachowej pewien swoisty model wyjaśniający „kierowanie”, jako „docelowy, interpersonalny, wpływ na zachowanie”<sup>25</sup>. Do tak zdefiniowanego pojęcia zdaniem autora konieczne staje się zadanie kilku istotnych pytań:

„Na czym polega etyczny wymiar zachowania kierowniczego w policji, jaką kwalifikacją wartości musi wykazać się koncepcja kierowania policją w państwie prawa, by spełnić wymagania jakościowe co do »godności człowieka« i »humanizmu«?”<sup>26</sup>.

Podążając za powyższą definicją kierowania, podwładny według niej zdaje się być jedynie środkiem do celu. Liczy się wydajność pracownika, a centralne, odgórne planowanie zadań i wydawanie rozkazów pozbawia możliwości podejmowania samodzielnych decyzji.

Franke szczegółowo omawia ten problem. Wpływ na podwładnych można wywierać w różny sposób, od bardzo łagodnych jak apel, udzielanie porad, organizowanie szkoleń po metody represyjne, takie jak groźba, nacisk czy przemoc. Z etycznego punktu widzenia lepszymi wydają się te pierwsze, lecz czy są one skuteczne? Spotykamy się tutaj z konfliktem interesów. Musimy zastanowić się, co jest ważniejsze, dobro jednostki czy skuteczność działania. Szczególnie, jeżeli mamy do czynienia z ewidentnym naruszeniem praw człowieka. Taka pozycja człowieka kłóci się w ewidentny sposób z konstytucją, „degraduje go bowiem jako podmiot z właściwą mu niedającą się uprzedmiotowić autonomią do roli przedmiotu i instrumentalizuje go do innych celów”<sup>27</sup>.

Jak powinien zatem być, czym się cechować, doskonały przełożony? Czy istnieją kryteria, jakimi powinno się kierować przy obsadzaniu najwyższych stanowisk kierowniczych w policji? Za oczywiste cechy należy uznać: wiedzę fachową, przebojowość, aktywność, pewność siebie, inteligencję. Niestety, nie są one wystarczające, ponieważ: „według psychologicznej teorii – jak zauważa Franke – kontyngencji nie ma żadnych powszechnie obowiązujących cech kierowniczych jako takich, gdyż ujawniają się one za każdym razem pod wpływem sytuacyjnych i normatywnych warunków ramowych”<sup>28</sup>. Czynnikiem dodatkowo podnoszącym kryteria „etyczno-moralnych kom-

<sup>23</sup> Patrz: [www.dziennik.pl/wydarzenia/article132984/Anuluj\\_kare\\_ktora\\_dostales\\_w\\_Niemczech.html](http://www.dziennik.pl/wydarzenia/article132984/Anuluj_kare_ktora_dostales_w_Niemczech.html).

<sup>24</sup> S. Franke, *Etyczne aspekty kierowania w policji*, op. cit., s. 105.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 109.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 112.

petencji kierowniczych<sup>29</sup> jest wysoki poziom wykształcenia, dążność do samodzielności i samorealizacji w życiu zawodowym. Dlatego też zdaniem Franke „z etycznego punktu widzenia nie da się określić ostro zarysowanego, zamkniętego profilu predyspozycji i warunków, jakie muszą spełniać kadry kierownicze policji”<sup>30</sup>. Zatem drogowskazem dla kadr kierowniczych jest cytowany już wielokrotnie art. 1 ustawy zasadniczej. Stwierdza on nakaz poszanowania i ochrony godności człowieka.

Sama Konstytucja RFN stanowi podstawę dla działań każdego policjanta. „Każdy funkcjonariusz policji – jak określa autor *Etycznych aspektów...* – składa ślubowanie promisoryczne. Policjant przysięga wówczas m.in., że będzie przestrzegał i bronił konstytucji i ustaw. Policjant niemiecki ślubuje nie na rząd, nie na prezydenta RFN, nie na kanclerza, nie na premiera rządu kraju związkowego, lecz na ustawę zasadniczą.”<sup>31</sup>

Należy zastanowić się jednak, czy tworzenie i propagowanie zasad etyczno-moralnych poprzez zawieranie najważniejszych postulatów w kodeksach etyki jest konieczne. Problem ten dostrzegał już oświeceniowy myśliciel Karol Monteskiusz, stwierdzając: „Jeśli reguł moralności nie nosisz w sercu, nie znajdziesz ich w książkach”<sup>32</sup>. Nie wystarczy poznanie wyznaczników etyki. Trzeba znaleźć dla niej miejsce w swojej zinternalizowanej hierarchii wartości i potem świadomie postępować według jej założeń.

\*\*\*

Przed omówieniem kolejnego przykładu realizowania etyki w policjach państw europejskich warto zwrócić uwagę na problemy moralno-etyczne w pracy policjanta i przytoczyć kilka zasad, jakimi powinien się kierować funkcjonariusz policji.

Każda grupa zawodowa zmagają się z dylematami moralno-etycznymi. Ma w swoich szeregach zarówno postacie wzorcowe, godne do naśladowania, jak i osoby, z którymi należałoby się rozstać. W przypadku Policji jest to tym bardziej niezbędne, że niemal każde sprzeniewierzenie się etyce prowadzi do naruszenia prawa, a tym samym i powagi państwa. Policjant musi się często odnaleźć w zawiłych moralnie sytuacjach, musi podejmować decyzje tam, gdzie prawo jest niezbyt ostre, musi chronić prywatność swoją i swojej rodziny przed patologiami społecznymi, z jakimi spotyka się na co dzień.

Jego działania muszą być zgodne z normami prawnymi i moralnymi. Ogromne znaczenie dla skuteczności i sprawności działania policji ma poszanowanie etyki i prawa, a także praworządności i apolityczności. Policjant to zawód, w którym szczególnie ważnymi kwestiami są: wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, moralne, sprawność fizyczna i psychiczna, itp. W związku z tym zasady i sposoby rekrutacji przyszłych policjantów nabierają szczególnego znaczenia. Warunki rekrutacyjne w policjach europejskich są zróżnicowane. Najczęściej obejmują dotychczasowy stosunek do prawa (wymóg niekaralności), wiek, warunki psychofizyczne. Dla przykładu, Finlandia stawia przed kandydatami do policji następujące warunki: „[...] obywatelstwo fińskie, wiek 18–30 lat, służba wojskowa ukończona ze stopniem podoficerskim, odpowiedni stan

<sup>29</sup> *Ibidem*.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 114.

<sup>32</sup> K. Monteskiusz, *O duchu praw*, przeł. Tadeusz Boy-Żeleński, Warszawa 2002, s. 56.



psychiczny i fizyczny, wzrost co najmniej 175 cm, wykształcenie średnie, prawo jazdy". Corocznie o przyjęcie do policji ubiega się około 3500 mężczyzn, z czego 250 rozpoczyna służbę.

W Grecji oprócz obywatelstwa tego kraju, od kandydatów żąda się: ukończenia studiów w szkole wyższej, posiadania orzeczenia o przydatności do służby wojskowej, niekaralności, właściwego stanu zdrowia, wieku (18–26 lat) i wzrostu (min. 170 cm dla mężczyzn i 165 cm dla kobiet). Powyższa egzemplifikacja uwidacznia wagę przykładaną do właściwego doboru kadr Policji, ale także rolę opinii społecznej w doborze kandydatów.

Ważną kwestią w pracy policjanta jest oddziaływanie środowiska przestępczego na funkcjonariusza. Częsty kontakt ze złem nie pozostaje bez wpływu na osobowość pracownika Policji. Istnieje możliwość uodpornienia się funkcjonariusza policji na krzywdę ludzką bądź wejścia w „brudne interesy” z osobami o niekoniecznie niepoproszonej opinii.

Innym poważnym problemem jest korupcja. Policjanci często przyjmują świadczenia pieniężne w zamian za postępowanie niezgodne z procedurą.

Warto też zwrócić uwagę na problem dotyczący lojalności wobec przełożonych. Sprowadza się on do wykonywania poleceń przez podwładnego nie zawsze zgodnych z literą prawa w obawie np. przed utratą pracy.

Policjant ma do czynienia również z taką sytuacją, w której zaznacza się sprzeczność jego osobistych poglądów i przekonań względem obowiązkowego postępowania. Przepisy prawa narzucają mu konkretne rozwiązanie, natomiast sumienie podpowiada co innego. Do problemów moralno-etycznych można zaliczyć „dziedzinę” współpracy z informatorami. Rodzi ona wiele zagrożeń moralnych. Już sam fakt korzystania z usług tajnych informatorów budzi kontrowersje. Współpraca ta często polega na „przymykaniu oka” na drobne wykroczenia informatora, opiekę itp., która pozostaje w konflikcie z moralnością.

Stosowanie podsłuchu, przeglądanie korespondencji innych osób powszechnie jest traktowane jako naruszenie dóbr osobistych i intymności. Policjant, który w swojej pracy musi tak postępować, a powstrzymuje się od tego w życiu prywatnym, staje się narażony na rozdwojenie jaźni moralnej.

Warto zadać sobie pytanie, jakimi uniwersalnymi zasadami powinien kierować się policjant w swojej pracy?

Wydaje się, że pierwszym i podstawowym obowiązkiem etycznym policjanta jest poszanowanie godności ludzkiej. Przysługuje ona każdemu człowiekowi w jednakowym stopniu. Policjant nie pracuje bowiem nad materią, ale nad samym człowiekiem – czytamy w Karcie Wspólnot Chrześcijańskich Policjantów we Francji. Dlatego etyka nie jest dla niego czymś „nadto”, do wyboru lub dodatkiem do funkcji policyjnych, ale ma stanowić wyraz jego odpowiedzialności wobec człowieka i za człowieka. Jego działania powinny być zgodne z prawem i prawdą, powinien rzetelnie wykonywać swoje obowiązki i polecenia. Policjant powinien także utrzymywać poprawne relacje służbowe. Ważną zasadą, do której wykonywania funkcjonariusz jest zobowiązany jest zasada zachowania w dyskrekcji informacji, które mogą zaszkodzić dobru innych osób itp.

Należy również zwrócić uwagę na zasadę bezstronności, a zwłaszcza postępowania bez jakichkolwiek uprzedzeń, oraz wystrzeżenie się korupcji, czyli bycie

uczciwym (słowo korupcja pochodzi z języka łacińskiego i oznacza zepsucie). Najgorszym przykładem korupcji mogą być: kierowanie śledztwa na ślepy tor, tuszowanie spraw, świadoma współpraca ze światem przestępczym. Wyraźnie widać, że funkcjonariusz policji w swojej pracy powinien kierować się sprawnością moralną. Jest to umiejętność rozróżniania czynów moralnie nagannych i aprobowanych.

Policjant codziennie ma do czynienia z wartościami społecznie cenionymi, w związku z tym ważne jest, aby posiadał kodeks etyczny, który będzie regulował kwestie obowiązków moralnych funkcjonariuszy policji.

Państwem, w którym już w 1986 roku – po raz pierwszy – wprowadzono etykę w policji, jest Francja. Francja, podobnie jak inne kraje europejskie ma pewną tradycję<sup>33</sup> odnoszącą się do zagadnień związanych z etyką funkcjonariuszy policji.

18 marca 1986 roku francuskie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych opublikowało dekretem Kodeks etyki zawodowej Policji Państwowej. Każdy funkcjonariusz otrzymał egzemplarz Kodeksu, oprawiony w folię, razem z legitymacją służbową. We wstępie wspomnianego wyżej dokumentu stwierdza się, że Policja Państwowa wywiązuje się ze swoich zadań z poszanowaniem ram prawnych, tzn. Deklaracji praw Człowieka i Obywatela, konstytucji (Konstytucja V Republiki została przyjęta w październiku 1958 r.), Konwencji Międzynarodowych; prawa i że wszelkie „uchybieństwo obowiązkowi zdefiniowanemu w kodeksie naraża jego sprawcę na sankcję dyscyplinarną”.

Oczywiście samo wydanie kodeksu i wręczenie go funkcjonariuszom policji nie wystarczy, chodzi o to, aby zasady tego kodeksu przeniknęły do codziennej praktyki policjantów.

W związku z tym francuskie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych powołało Wysoką Radę Etyki Zawodowej Policji Państwowej. Opublikowała ona w formie książeczki praktyczny przewodnik etyki zawodowej. Ukazuje on relacje między funkcjonariuszami policji a społeczeństwem, ofiarami, sprawcami przestępstw, świadkami.

We Francji każdy policjant otrzymuje wydrukowany na oddzielnej kartce spis powinności. Kartkę tę stale nosi przy sobie i przypomina sobie jej treść. Jest to dowodem na rozległe praktykowanie oświaty etycznej i kształcenia moralnego.

Wartości etyczne realizowane są we Francji w wymiarze europejskim. Przykładem tego jest fakt uczestnictwa tego państwa jako sygnatariusza Europejskiej konwencji o zapobieganiu torturom, która umożliwiła utworzenie Europejskiego Komitetu Zapobiegania Torturom (CTP), organizacji pozarządowej, mającej siedzibę w Genewie.

Francja jest także sygnatariuszem Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności z 1950 roku.

Warto zastanowić się nad kwestią radzenia sobie policji francuskiej z pewnymi zagrożeniami w społeczeństwie.

Obecnie we Francji występuje policja pobliska (*police the proximité*), przede wszystkim na przedmieściach. Celem jej działalności jest to, aby przedmieścia przestały być traktowane jako sfery bezprawia, w których przestępcy zajmujący się zwłaszcza nielegalnym handlem narkotykami, bronią, dążą do narzucania swojego

<sup>33</sup> Już król Francji Filip Piękny wydał rozporządzenie o „Poniedziałku po śródpościu (IV niedziela w Wielkim Poście) w 1302 roku”, które stanowiło podstawę kodeksu etyki zawodowej funkcji publicznych. Pisarz Albert Camus w *Sprawiedliwych* włożył w usta Skuratowa, dyrektora policji, następujące słowa: „Policjant jest w centrum rzeczy” – funkcjonariusza policji dotyczą bowiem kwestie związane z etyką i deontologią.

porządku i wywoływania ekscesów, gdy tylko funkcjonariusze policji przystępują do wykonywania swoich zadań.

W 1963 roku we Francji utworzono stowarzyszenie o nazwie Policja i Humanizm. Miało ono na celu „sprzyjać wykonywaniu zawodu policjanta zgodnie z zasadami etyki zawodowej z poszanowaniem wspólnego dobra, praw człowieka, instytucji w służbie wszystkich obywateli. Ma ono duże znaczenie w propagowaniu wartości etycznych w policji francuskiej.

W statucie założycielskim stowarzyszenia uwzględnione są takie postulaty jak rozwój kultury policjantów. Warto dodać, że w związku z wspomnianym założeniem zostały wprowadzone odpowiednie seminaria (pomoc funkcjonariuszom policji narażonym na izolację lub mającym problemy, wspieranie rodzin w trudnych chwilach). Jeżeli policjant przebywa w więzieniu, członkowie stowarzyszenia odwiedzają go i utrzymują kontakt z jego rodziną oraz kolegami z pracy. Kiedy policjant jest dotknięty poważną lub nieuleczalną chorobą, organizowana jest pomoc dla niego i jego najbliższych. Co roku jest odprowadzana msza w intencji policjantów, którzy zginęli w trakcie wykonywania swojej pracy. Stowarzyszenie to ogłosiło Świętego Marcina patronem policjantów francuskich.

„Policja i Humanizm” utrzymuje liczne kontakty z różnymi organizacjami Świata. Organizuje akcje charytatywne (m.in. wysłała 397 ciężarówek z darami do Polski). Nawiązuje i rozwija stosunki z policjantami innych krajów. Ma zasięg krajowy z licznymi oddziałami terenowymi.

Przykład policji francuskiej ukazuje, jak ważna w osiągnięciu celu, jakim jest sprawne funkcjonowanie instytucji policji (pomimo dualizmu funkcji policyjnych zarówno pod względem etyczno-moralnym, jak i organizacyjnym) jest dydaktyka i wpajanie postaw, wartości funkcjonariuszom. Niestety, przykład policji polskiej jest dość ubogi pod tym względem. Współcześnie policja francuska jest często uważana za dość brutalną w wykonywaniu swojej pracy.

## Zakończenie

Współczesne policje europejskie dysponują wypracowanymi zasadami etyki zawodowej, której generalnym przesłaniem, a nawet poszczególnymi zapisami, nawiązują do „Deklaracji o policji”, przyjętej przez Zgromadzenie Parlamentarne Rady Europy w roku 1979. Do niej też odnosi się „Europejska Karta Policjanta” przyjęta na II Kongresie Policyjnym Związków Zawodowych w Strasburgu.

Zainteresowanie etyką zawodową policji bierze się stąd, że społeczeństwa poszczególnych krajów europejskich coraz bardziej zdają sobie sprawę z tego, że wiąże je ze sobą nie tylko położenie geograficzne, lecz przede wszystkim pewne fundamentalne zasady i wartości, które ukształtowały ich kultury, co przy całej ich różnorodności, nadaje im wspólne znaczenia kultur europejskich. Wartości takie jak: godność człowieka, wolność, sprawiedliwość, równość, solidarność, legły u podstaw europejskiego systemu ochrony praw człowieka. W walce z przestępczością, zwłaszcza zorganizowaną, policjanci zmuszeni są nieraz do uciekania się do metod, z punktu widzenia etycznego niezbyt moralnych. To pociąga za sobą konieczność wypracowania jedno-

litych norm etycznych. Samo prawo nie wystarczy do zbudowania ładu społecznego, o ludzkim obliczu, konieczna jest do tego etyka, gdyż jak powiedział Balzak:

„Im bardziej świńskie jest zajęcie, tym większej wymaga uczciwości”.

## Literatura

- Garnot B., *Juges, notaires et policiers delinquents*, Universite de Bourgogne 1997.
- Czerniakiewicz J., *Wybrane zagadnienia etyki policji*, Szczytno 1997.
- Franke S., *Polizeiführung und Ethik*, Münster 1997.
- Galarowicz J., *Powołani do odpowiedzialności: elementarz etyczny*, Szczytno 1993.
- Pawłowski A., *Zasady etyki zawodowej policjanta z komentarzem*, Szczytno 2000.
- Policja – Etyka – Kościół*, red. E. Wiszowaty, G. Kędzierska, W. Pływaczewski, Szczytno 2001.
- Purowski C., *Dylematy moralno-etyczne w pracy policjanta*, Słupsk 1998.
- Róg M., *Etyka zawodowa policjanta: materiały pokonferencyjne*, Szczytno 1999.
- Rosmini Serbati A., *Zasady etyki*, Lublin 1999.
- Szostek A., *Elementy etyki zawodowej policji*, „Przegląd Policyjny” 1991, nr 1(23), s. 113–120.
- Werwicki M., *Psychologia praktyczna w pracy policjanta. Cz. 4, Konflikty norm moralnych w pracy policjanta*, Szczytno 1999.
- Wiszowaty E., *Sprawozdanie z międzynarodowej konferencji naukowej wykładowców etyki zawodowej policji „Humanitarna interwencja w służbie praw człowieka” (Othenburg, 19–12 kwietnia 2004)*, 2004, nr 1–2, s. 239–242.



Michał Skorecki

## Etyczne podstawy działania biegłych sądowych

Każdy w swoim życiu kieruje się określonego rodzaju zasadami, przestrzegając przyjętych (lub nie przestrzegając żadnych) norm postępowania. Dotyczy to zarówno życia osobistego, jak i zawodowego. Są jednak takie środowiska, w tym także zawodowe, w których zasady etyki i moralności mają bardzo istotne znaczenie społeczne, a naruszenie tychże zasad pociąga za sobą daleko idące konsekwencje w relacjach międzyludzkich. Normy etyczne i moralne oceniane są przez poszczególne społeczności w sposób czysto subiektywny, a obiektywne przyjęcie pewnych rozwiązań uniwersalnych staje się bardzo utrudnione. Zasady etyki zawodowej pojawiają się praktycznie przy każdej okazji, kiedy mowa jest o szeroko rozumianym procesie wykonywania określonego zawodu przez jakąś zbiorowość ludzką. Grupą zawodową, gdzie są one szczególnie eksponowane i przestrzegane, są z pewnością prawnicy. Prokuratorzy, sędziowie, radcy prawni, adwokaci, notariusze, komornicy – każdy z wymienionych zawodów prawniczych ma swój profesjonalnie przygotowany kodeks etyki zawodowej respektowany przez jego dysponentów z najwyższym szacunkiem oraz lojalnością wobec zawartych tam norm, zasad i wytycznych. Gdzieś jednak na obrzeżach środowiska prawniczego wyłania się jeszcze jedno bardzo ważne z punktu widzenia postępowania karnego środowisko. Środowisko tkwiące jednocześnie głęboko w sferze działalności innych grup zawodowych wielu dziedzin nauki i techniki. Mowa tutaj mianowicie o biegłych sądowych. Specyfika ich pracy bezsprzecznie wymusza przyjęcie pewnych zasad i norm postępowania, bez których wykonywanie takiej działalności byłoby bezcelowe. Jednakże tak ogromny zakres zawodów, które reprezentują biegli sądowi, zdecydowanie utrudnia wykreowanie pewnych narzędzi, za pomocą których powstałby swoisty kodeks etyczny biegłego. Niniejszy artykuł jest zatem próbą uporządkowania tego „etycznego nadmiaru bogactwa” i wskazania najważniejszych reguł etycznych, którymi w swej pracy winien się kierować biegły sądowy.

Rozważania na ten temat korzystnie będzie rozpocząć od eksplikacji pojęcia *etyki zawodowej*. Najogólniej mówiąc, to zbiór reguł i norm postępowania przy odgrywaniu przez kogoś swoistej roli w życiu społeczno-gospodarczym<sup>1</sup>. Pomijając kwestie czysto filozoficzne, można jednak zauważyć, że moralność grupy tworzą przecież wchodzące w jej skład poszczególne jednostki, które jednocześnie dysponują własnym kręgosłupem moralnym. Wypracowują one jednak swoisty kompromis, który umożliwi stworzenie zasad możliwych do przyjęcia przez ogół. Każda społeczność zawodowa kieruje się z góry przyjętymi przez jej członków normami, a kto ich nie przestrzega, ten naraża się na utratę statusu członka, często bezpowrotnie. Ta społeczność kieruje się również pewnymi wartościami, które mają swoją własną wewnętrzną hierarchię<sup>2</sup>.

**Kluczowym problemem etycznym biegłego jest problem wyboru, występujący w jednej z dwóch postaci: albo jako problem wyboru rozwiązania danego problemu w ramach jednego zbioru zasad etycznych, albo jako problem wyboru zbioru zasad etycznych, który znajduje zastosowanie w danej sytuacji.**

Etyczna strona wyborów biegłego nie ogranicza się zatem tylko do określenia swojej roli społecznej i tym samym przyjęcia określonych postaw moralnych i etycznych. Obejmuje także bowiem szereg wyborów związanych z osobą decydenta procesowego, materiału do badań, metody badawczej czy ostatecznie osoby badanej. Ten ostatni problem jest szczególnie widoczny wśród biegłych zajmujących się badaniem osób, a więc medyków sądowych, psychiatrów i psychologów, specjalistów od daktyloskopii czy też poligraferów<sup>3</sup>. Wybór metody badawczej wiąże się z pewnymi problemami natury technicznej. Często bowiem biegły pozostawiany jest sam z dylematem, czy posłużyć się metodą znaną, mało praktyczną i słabo skuteczną, ale pozbawioną zastrzeżeń natury moralnej, czy też nowoczesną i efektywną, ale o wątpliwej reputacji etycznej.

Ze swobodą wyboru w pracy biegłego skorelowana jest teoria umiaru zaproponowana przez K. Jaegermanna<sup>4</sup>. Staje się ona wypadkową między tendencją dążenia do perfekcji, przyjmowania przez biegłych postaw skrajnie moralnych, wręcz ortodoksyjnych, a tendencją liberalną, opowiadającą się za podejściem bardziej praktycznym. Przejawia się ona w szczególności na trzech płaszczyznach: wielkości zbioru informacji o problemie, zakresu wiedzy specjalnej oraz wymagań zlecniodawcy. Problematyka wyborów etycznych wiąże się ściśle z etyczną stroną procesu podejmowania decyzji jako takich, a tutaj blisko już do etyki biznesu w gospodarce, w którym to świecie przecież biegły również funkcjonuje (a może i przede wszystkim na tym gruncie). O powiązaniach etyki biegłego z etyką biznesu będzie mowa w dalszej części artykułu.

W przypadku biegłych sądowych podstawowymi wartościami są: dobro klienta (jednak z pewnymi zastrzeżeniami, o których dalej) oraz gwarancja możliwie najwyższej jakości świadczonych usług. Niestety, nie jest tak, że dobro klienta wspiera znaczenie owej jakości usługi. Często bowiem zdarza się, że interes zlecniodawcy stawia

<sup>1</sup> *Zagadnienie etyki zawodowej*, red. A. Andrzejuk, Warszawa 1998, s. 22.

<sup>2</sup> P. Singer, *Etyka praktyczna*, Warszawa 2003, s. 17–19.

<sup>3</sup> A. Melvin, M.D. Shiffman, L.J. Springfield, *Ethics in Forensic Science and Medicine: Guidelines for the Forensic Expert and the Attorney*, Charles C Thomas 2000, s. 352–352.

<sup>4</sup> K. Jaegermann, *Umiar: sposób stosowania norm moralnych biegłego w kryminalistyce*, [w:] *Problematyka etyczna*, red. J. Widacki, Katowice 1984, s. 145 i n.

biegły ponad wszelkie kryteria etyczne i moralne, a założony z góry rezultat próbuje osiągnąć w każdy możliwy sposób. Dlatego ważne jest, aby biegły potrafił oddzielić sferę zawodowej satysfakcji od sfery egoistycznie rozumianych aspiracji i niezdrowej ambicji. Kluczem do osiągnięcia ich swoistej integracji jest zrozumienie przez biegłego, że przestrzeganie przyjętych przez jego społeczność zawodową norm etycznych jest nie tyle jego obowiązkiem, ile przywilejem. Narzędzia dyscyplinujące nie będą miały tutaj żadnego znaczenia, gdy do głosu dojdą wartości repulsywne i patologiczne reguły postępowania<sup>5</sup>. Ważnym czynnikiem jest także sama osobowość biegłego i jego stan psycho-emocjonalny. Biegły będący ekstrawertykiem będzie miał z pewnością większe tendencje do forsowania własnych przekonań i opinii przed sądem niż biegły o naturze introwertyka. Tym samym zachowanie pewnych postaw moralnych będzie wymagało od niego więcej wysiłku. Stan psychiki również ma ogromne znaczenie. Zmęczenie, przepracowanie, ogólny marazm zawodowy, niechęć osobista lub zawodowa w stosunku do zleceńodawcy opinii czy też trudna sytuacja rodzinna, mogą powodować, że u biegłego ten szczególny dylemat etyczny będzie bardziej widoczny i tym samym zachowanie pewnych standardów zachowań trudniejsze. W takich warunkach staje się on podatny na różnego rodzaju naciski czy sugestie ze strony organu procesowego, a być może i samej strony, co może prowadzić do zjawiska płatnej (lub nie) protekcji albo nawet korupcji. Można tutaj zauważyć jednocześnie dodatnią korelację osobowości biegłego ze wspomnianym poziomem niedojrzałej ambicji i dążenia za wszelką cenę do osiągnięcia sukcesu bez względu na koszty i skutki. Ważnym elementem tego sprzężenia jest także sumienie biegłego<sup>6</sup>.

Biegły sądowy nie może być rozumiany jako zawód, ale jako szczególna instytucja w procesie karnym. Czy można zatem mówić o biegłym zawodowym? W obecnym stanie prawnym przyjęcie takiego założenia jest bezpodstawne (choć zapewne socjolog może mieć w tej materii odmienny pogląd). Można najwyżej stwierdzić, że wybrany specjalista w danej dziedzinie, wykonujący już swój zawód, zostaje powołany do pełnienia funkcji biegłego w procesie karnym. Nie należy ona zatem do jakiejś samodzielnej grupy zawodowej.

Jak odnieść więc zasady etyki zawodowej do tego rodzaju konstrukcji? Wydaje się, że możliwe jest to w drodze swobodnej analogii o dość szerokim polu eksperymentalnym. Eksperci reprezentują wiele zawodów – od architektów, naukowców, lekarzy, księgowych, tłumaczy, bankowców, techników, rzeczoznawców – do prawników i teoretyków prawa włącznie. Każdy z wymienionych zawodów ma własny, sformalizowany bądź nie, kodeks etyczny. W Polsce zostały bardzo profesjonalnie przygotowane i doskonale funkcjonują w środowisku zawodowym kodeksy etyczne lekarzy, psychiatrów i psychologów, biegłych rewidentów oraz wszystkich zawodów prawniczych (była już mowa o tym wcześniej), opierając swoje założenia na międzynarodowych standardach w tym zakresie. Dzięki temu, jeżeli w szeregach środowiska zawodowego pojawi się osoba, która wykazuje daleko zaawansowaną nierzetelność i nieuczciwość w wykonywaniu funkcji biegłego, a jednocześnie są na to dowody, to zostaje ona bez skrupułów wykluczona z takiego grona. Tego rodzaju działanie całego środowiska profesjonalistów wobec niekompetentnych jego członków wielokrotnie zdarzało się już w praktyce.

<sup>5</sup> T. Tomaszewski, *Dowód z opinii biegłego w procesie karnym*, Kraków 1998, s. 143.

<sup>6</sup> J. Widacki, *Etyczne problemy w kryminalistyce*, [w:] *Problematyka etyczna*, red. J. Widacki, Katowice 1984, s. 133.

Często kodyfikacje etyki zawodowej hołdują różnym wartościom, stawiają sobie różne cele i bazują na odmiennych założeniach. Można pokusić się jednak o wyodrębnienie pewnych uniwersalnych norm, które obowiązują każdego, kto staje się biegłym ekspertem w danej dziedzinie wiedzy. Obecnie, zarówno na płaszczyźnie globalnej, jak i krajowej problematyka etycznych aspektów pracy biegłego sądowego jest dostrzegana, a wiele organizacji i stowarzyszeń o charakterze pozarządowym przygotowało lub planuje przygotowanie takiego ogólnego i uniwersalnego zbioru wytycznych. Mają one jednak charakter nieobowiązujący (w sensie etycznym) i często stanowią tylko pewne ramy i wskazówki dla biegłego, jak zachować postawę etyczną przy tworzeniu opinii.

Wielu specjalistów w zakresie problematyki biegłych już wielokrotnie w literaturze wskazywało na swoiste problemy natury moralnej, z jakimi może się spotkać ekspert sądowy w trakcie swojej pracy w tym charakterze. Szczególnie można tutaj wskazać prace E. Gruzy, T. Widły, T. Tomaszewskiego, A. Gurgula i J. Widackiego (patrz: „Literatura”) – wybitnych prawników i znawców tematu. Dostrzegali oni także potrzebę stworzenia swoistego kodeksu etycznego biegłych sądowych.

Pytaniem pozostaje, czy istnieją jakiegokolwiek przepisy prawne, które te kwestie poruszają? W polskim ustawodawstwie zasady etyczne dotyczące osoby biegłego nie wynikają bezpośrednio z treści przepisów prawa. W Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 24 stycznia 2005 r. w sprawie biegłych sądowych (poz. 25) w § 12 ust. 1 dotyczącym wymagań stawianych osobom, które mają zostać biegłymi, pojawia się pkt. 5, który mówi, iż „Biegłym może zostać osoba, która [...] daje rękojmię należytego wykonywania obowiązków biegłego”.

Występujące tutaj pojęcia rękojmi i należytej staranności wykonywania zawodu są bardzo szerokie i dają ogromne możliwości interpretacyjne. Można jednak przyjąć, że ustawodawca miał na myśli gwarancję najwyższej jakości usług, sumienności i pełnej odpowiedzialności za własne działania ze strony biegłego jako profesjonalisty i eksperta. Jednakże wskazano w rozporządzeniu wyłącznie jeden mechanizm umożliwiający weryfikację owej osobistej gwarancji. W § 3 mowa jest o tym, że: „ustanowienie biegłym osoby zatrudnionej wymaga zasięgnięcia opinii zakładu pracy zatrudniającego tę osobę. Ustanowienie biegłym osoby wykonującej wolny zawód wymaga zasięgnięcia opinii organizacji zawodowej, do której osoba ta należy”. Może to być m.in. również dobra opinia w swoim środowisku zawodowym przedstawiona prezesowi sądu na piśmie, doskonale znana i ceniona marka potwierdzona opiniami klientów takiego eksperta oraz bogata wiedza praktyczna i teoretyczna wsparta wieloletnim doświadczeniem. Te rozwiązania nabierają szczególnego znaczenia wobec biegłych powoływanych *ad hoc*, gdzie ta wstępna weryfikacja eksperta jest znacząco utrudniona.

Czysto symboliczny wydzźwięk ma treść przyrzeczenia wypowiedzianego przez osobę zaprzysięganą na biegłego sądowego. Jej treść wskazana jest w § 4 omawianego rozporządzenia, a powtórzona w art. 197 § 1 KPK (poz. 26). Brzmi ono następująco: „Świadomy znaczenia moich słów i odpowiedzialności przed prawem, przyrzekam uroczyście, że powierzone mi obowiązki wykonam z całą sumiennością i bezstronnością”. Wyegzekwowanie tego przyrzeczenia będzie jednak bardzo trudne, a jedynym narzędziem korygującym może być sumienie biegłego.

Wielu biegłych sądowych wywodzi się ze środowiska prawniczego, uprawiają oni wolny zawód, są pracownikami nauki zatrudnionymi w laboratoriach kryminalistycz-



nych usytuowanych przy placówkach badawczych lub oświatowych. Jeżeli chodzi o zawody prawnicze, to rolę nadzorca nad należyтым wykonywaniem zawodu w ramach dobrze rozumianego interesu klienta i jego ochrony są samorządy zawodowe, w tym przypadku zwane korporacjami, których sposób i zakres działania reguluje odrębna ustawa i wewnętrzne statuty. Każda z owych korporacji stworzyła własne kodeksy etyczne, wykorzystując jednocześnie zarówno tradycyjne i uniwersalne wartości, jak i szczegółowe rozwiązania charakterystyczne dla danej społeczności prawniczej<sup>7</sup>.

Biegli wykonujący wolne zawody także skupiają swoją działalność zawodową wokół samorządów zawodowych, stowarzyszeń oraz innych organizacji pozarządowych o charakterze dobrowolnej przynależności. Często już wśród wymagań stawianych przed kandydatem do przyjęcia w poczet takowej organizacji pojawiają się wymogi o charakterze czysto etycznym i moralnym. Za podstawę krajowych rozwiązań w zakresie etyki zawodowej często służyły istniejące już od wcześniej profesjonalne kodyfikacje etyczne danej grupy zawodowej w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, gdzie etyce zawodowej (w tym również eksperta kryminalistyki) przypisuje się szczególne znaczenie. W USA z powodzeniem funkcjonuje kodeks etyczny stworzony przez *American Society of Crime Laboratory Directors* (Amerykańska Społeczność Dyrektorów Laboratoriów Kryminalistycznych, ASCLD)<sup>8</sup>. Ów kodeks opiera się przede wszystkim na zasadzie lojalnej i zdrowej współpracy między tego typu placówkami badawczymi, respektowania zasad uczciwej konkurencji oraz etycznego zarządzania. Zawiera wskazówki dotyczące nie tylko postaw moralnych pracowników nauki tam zatrudnionych, ale także podstawowe standardy zawodowe, programy treningowe i specjalistyczne, metody i postępowania przy poszczególnych rodzajach badań oraz procedury zapewnienia jakości usług. Nie jest więc typowym kodeksem, którego postanowienia można bez żadnych modyfikacji implementować do nauk kryminalistycznych jako takich.

Oficjalny Status *American Academy of Forensic Science* (Amerykańska Akademia Nauk Kryminalistycznych, AAFS)<sup>9</sup> zawiera w art. 2 zbiór norm etycznych i postępowania w szeroko rozumianej profesji eksperta kryminalistyki. Wskazane są tutaj przede wszystkim ogólne wytyczne w tym zakresie. Taki ekspert winien wykazywać nieskazitelny charakter oraz łączyć w sobie jednocześnie postawę dobrego profesjonalisty i dobrego obywatela. Oprócz tego należy dbać o interes zleceniodawcy, poszerzać ciągle wiedzę specjalną, zachowywać umiar w każdym działaniu oraz nie stosować moralnie wątpliwych metod badawczych. W dalszej części opisana jest procedura działania komisji ds. etyki przy AAFS.

Wiele profesji zajmujących się kryminalistyką i ekspertyzami w USA skupionych jest wokół pomniejszych organizacji, korporacji i stowarzyszeń zawodowych, często odrębnych i niezależnych w poszczególnych stanach, które posiadają własne zbiory zasad etyki o zasięgu lokalnym.

W Wielkiej Brytanii zbiór norm etycznych przygotowało dla swoich członków (możliwym jednak do stosowania przez wszystkich zajmujących się naukami kryminalistycznymi) *Forensic Science Society* (FSS)<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> *Etyka zawodów prawniczych, etyka prawnicza*, red. H. Izdebski, P. Skuczyński, Warszawa 2006, s. 213–219.

<sup>8</sup> [www.asclد.org](http://www.asclد.org).

<sup>9</sup> [http://aafs.org/default.asp?section\\_id=aafs&page\\_id=aafs\\_bylaws#article](http://aafs.org/default.asp?section_id=aafs&page_id=aafs_bylaws#article)

<sup>10</sup> <http://www.forensic-science-society.org.uk/information/competitions.html>.

Również wśród pracowników naukowych laboratoriów i placówek badawczych normy etyki zawodowej pozostają w powszechnym poszanowaniu. W tym środowisku na poziomie krajowym dobrze funkcjonuje Zbiór Zasad i Wytucznych pt. „Dobre obyczaje w nauce” sporządzony przez Komitet ds. Etyki przy Polskiej Akademii Nauk<sup>11</sup>. Obecne, trzecie już wydanie, ukazało się w 2006 roku. W świetle tematyki niniejszego artykułu szczególnego znaczenia nabiera rozdział 6 zatytułowany „Pracownik nauki jako ekspert”.

Kodeksy te mają charakter bardzo ogólny, jednakże pozwalają na dostrzeżenie pewnych uniwersalnych rozwiązań, które z powodzeniem można odnieść do pozostałych zawodów, wykonujących funkcje biegłego. Pracownik nauki opracowuje ekspertyzę lub jej części tylko w ramach swojej specjalności i tylko wtedy, kiedy może ją oprzeć na odpowiedniej wiedzy i doświadczeniu. Można zauważyć tutaj daleko idące analogie do wskazanego w art. 193 § 1 KPK wymogu posiadania przez biegłego tzw. wiedzy specjalnej w danej dziedzinie. W treści każdej ekspertyzy musi być wyraźnie wskazane, wczymimieniu i dla kogo została ona opracowana. Opracowanie każdej ekspertyzy musi nastąpić w sposób rzetelny i odpowiedzialny, na podstawie aktualnego stanu wiedzy i z wykorzystaniem pełnego rozpoznania istotnych dla sprawy faktów i okoliczności. W żadnym wypadku ekspert nie może kierować się sugestiami zleceniodawcy i dopuścić do tego, aby presja zleceniodawcy wywarła wpływ na merytoryczną treść ekspertyzy. Innymi słowy, należy zachować pełną postawę obiektywizmu i bezstronności. Aby uniknąć podejrzania o stronniczość, biegły powinien odmówić opracowania ekspertyzy, której część i końcowe wnioski dotyczyłyby bezpośrednio lub pośrednio jego interesu osobistego. Informacji uzyskanych w związku z opracowaniem ekspertyzy pracownik nauki nie może wykorzystywać ani na szkodę zleceniodawcy, ani w celu osiągnięcia niesłuszných korzyści osobistych lub majątkowych. Kiedy pojawi się zagrożenie konfliktu interesów, ekspert powinien stawiać prawdę i dobro ogólnospołeczne ponad interes klienta.

Stosując zasadę swobodnej analogii i podejmując się porównania, można zauważyć również swoiste podobieństwa co do zasad rządzących etyką prawniczą i etyką pracy biegłego. Wiele z tych zasad jest bardzo zbliżonych merytorycznie i treściowo do wskazanych już reguł etycznych Komitetu ds. Etyki PAN. Można je jednak przytoczyć choćby w celu samego wykazania owych zależności, ale także wskazania pewnych subtelnych różnic między nimi, właściwie jednak bardziej na płaszczyźnie filozoficznej niż praktycznej. Wyróżnić tutaj można zasady: lojalności wobec klienta, autonomii działania, gwarancji kompetencyjnych, uczciwości i rzetelności, poufności informacji godziwego wynagrodzenia za wykonaną usługę<sup>12</sup>. Zostaną one pokrótce omówione.

Zasada lojalności opiera się przede wszystkim na braniu przez biegłego pod uwagę w pierwszej kolejności dobra i interesu klienta, oczywiście w rozumieniu pozytywnym, tzn. kiedy realizacja tych interesów jest możliwa dzięki jego bogatej wiedzy specjalnej i gwarancji profesjonalizmu. Proces ten musi się odbywać przy ścisłej interakcji w relacji biegły–zleceniodawca, posługując się jednocześnie zrozumiętym dla obu stron kodem językowym.

<sup>11</sup> [http://ken.pan.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=46](http://ken.pan.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=46).

<sup>12</sup> R. Tokarczyk, *Etyka prawnicza*, Warszawa 2006, s. 73 i n.

Zasada autonomii ściśle wiąże się z zasadą ochrony interesu klienta. Często w pracy biegłego może pojawić się dylemat moralny, na ile powinien zachować autonomię zleceńodawcy, a w jakim stopniu może dojść do głosu jego własna, zmierzająca przeciw do obiektywnie pojmowanej praktyki i skuteczności działania odnośnie do idei procesu karnego i samej instytucji biegłego sądowego. Osiągnięcie takiego kompromisu jest dla eksperta nie lada wyzwaniem, jednakże problem ten winien zostać złagodzony dzięki jego etyce zawodowej, kręgosłupowi moralnemu oraz hołdowaniu najwyższej wartości prawdy formalnej jako jednej z podstawowych zasad procesu karnego.

Zasada kompetencji dotyczy wspomnianych już kwestii posiadania przez biegłego wiedzy specjalnej w danej dziedzinie wiedzy. Nie może on przyjąć zlecenia, jeżeli zdaje sobie sprawę z tego, że nie dysponuje odpowiednią wiedzą i doświadczeniem bądź, jeśli już, to nie ma dostępu do narzędzi i środków, za pomocą których możliwe będzie osiągnięcie zamierzonego skutku. Taka wiedza specjalna powinna być potwierdzona doświadczeniem praktycznym w zawodzie, posiadaniem odpowiednich akredytacji, certyfikatów lub zezwoleń, zdaniem egzaminów zawodowych, świetną opinią wśród innych specjalistów z danej dziedziny wiedzy lub wśród odbiorców jego usług.

Nierzetelność i brak uczciwości pojawia się wówczas, gdy biegły, zdając sobie sprawę ze swojej niekompetencji, przyjmuje zlecenie, narażając się jednocześnie nie tylko na śmieszność, ale także – na możliwość pociągnięcia go do odpowiedzialności dyscyplinarnej, cywilnej, a może nawet karnej. Nie powinien formułować opinii w sposób lakoniczny, ale podejmować maksymalny wysiłek na rzecz poszukiwania najlepszych rozwiązań problemu wskazanego w postanowieniu o jego powołaniu.

Zasada uczciwości i rzetelności musi przyświecać każdemu działaniu podejmowanemu przez biegłego. Dotyczy to zwłaszcza procedur badawczych i metodyki, gdzie rzetelność i uczciwość pozwolą na osiągnięcie rzeczywistych rezultatów w sposób obiektywny, nie godząc jednocześnie w dobry interes klienta. Dzięki zachowaniu tych zasad, biegły może oprzeć się pokusie korupcji bądź niezdrowym naciskom ze strony organu procesowego lub samej strony, bezpośrednio zainteresowanej wynikiem zleconej ekspertyzy.

Moralna postawa eksperta na każdym etapie jego postępowania w procesie nabiera szczególnego znaczenia w świetle jego relacji nie tylko z organami procesowymi czy klientem, ale także innymi specjalistami oraz respektowania prawa jako takiego. Dotyczy to postępowania przed sądem, niestosowania oszukańczych metod badawczych, świadomego wykorzystywania niewiedzy sędziego, mowa tu o wąskiej specjalności, czy też ignorancja wobec wiedzy i umiejętności innych specjalistów z danego zakresu. Właściwie uczciwość i rzetelność rzutują na wszystkie pozostałe zasady.

Zasada poufności dotyczy przede wszystkim ochrony informacji zdobytych w czasie tworzenia opinii, a uzyskanych od organów procesowych, z akt sprawy lub też badań samodzielnych. Rzecz jasna zasada ta ociera się o zagadnienie tajemnicy zawodowej, jednakże biegły musi pamiętać o tym, że winien jest przedstawić w procesie wszelkie informacje, które mogą mieć istotne znaczenie dla rozstrzygnięcia sprawy. Ich zatajenie może przynieść i jemu, i drugiej stronie negatywne konsekwencje. Jeżeli jednak dana informacja może nie mieć takiego znaczenia, dobre obyczaje nakazują poufność, to biegły w sposób wyważony ową zasadę respektuje. Istotne jest przy tym, żeby zachować należyty szacunek tak dla wszystkich stron procesu, jak i samego prawa dowodowego.

Ostatnia z zasad, zasada odpowiedniego wynagrodzenia, wypływa z powiązań biegłego ze światem gospodarki. Godziwe wynagrodzenie należy się każdemu, kto w sposób rzetelny i profesjonalny wykonał zleconą usługę. Także dotyczy to biegłych. Jednakże i wśród nich zachodzą rozbieżności. Jeżeli chodzi o biegłych wpisanych na listę, to ich wynagrodzenie normują odpowiednie przepisy. W żadnym wypadku biegły nie może uzależniać poziomu swojej opinii od wysokości zaproponowanego wynagrodzenia, co ostatecznie doprowadzi do zaniedbań i niechlujstwa w kwestii jakości świadczonych usług przez biegłych sądowych.

Nie należy również i zapominać o tym, że do etyki biegłego można odnieść także pewne zasady etyki biznesu w szerokim rozumieniu. Jak wspomniano, wielu ekspertów zatrudnionych jest w firmach o różnych profilach działalności. Część z nich tworzy własne kodeksy etyczne o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, dotyczące zarówno postępowania jej pracowników, jak i wskazują na moralne postawy działalności firmy w sferze gospodarczej, respektując przede wszystkim zasady uczciwej konkurencji<sup>13</sup>.

Ciekawym do rozstrzygnięcia pytaniem pozostaje także, czy ówczesne procesy harmonizacji i standaryzacji pracy biegłych sądowych mają wpływ na ich postawę etyczną? W pewnym sensie tak. Z jednej strony może to powodować u biegłego wykształcenie swego rodzaju sfery profesjonalnej przyzwoitości, bowiem narzucone przez standardy zawodowe normy postępowania i dokonywania wyborów znacząco ograniczają mu pole manewru, zmniejszając tym samym ryzyko nadużyć do minimum. Z drugiej – pozwolą osiągnąć biegłemu nie tylko wysoki poziom merytoryczny świadczonych usług, ale także zapewnić najwyższą ich jakość, również pod względem etycznym w granicach rzetelności, uczciwości i lojalności wobec zleceniodawcy.

Przedstawione podstawy etycznej działalności biegłego, wskazane w wybranych kodeksach etycznych oraz zbiorach wytycznych i reguł postępowania w większości mają charakter czysto uniwersalny, mogą się jednocześnie odnosić także do innych środowisk zawodowych, mających styczność z prawem karno-procesowym *sensu largo*. Wiele spośród nich pozostaje na wysokim stopniu ogólności w kwestii merytorycznej, dotycząc takich podstawowych wartości, jak: uczciwość, rzetelność, lojalność, poszanowanie ludzkiej godności i swobody gospodarczej.

Jednocześnie biegły nie może zapominać o tym, że jest tylko „sędzią faktu”, nie zaś decydem procesowym i konsekwentnie tej roli się trzymać. Czy istnieje zatem paląca potrzeba stworzenia ogólnego kodeksu etycznego dla ekspertów kryminalistyki? Przy próbie odpowiedzi na to pytanie trzeba uwzględnić dwa ważne aspekty.

Z jednej strony wydaje się, że sprowadzenie tych wszystkich wartości – podobnie jak to się dzieje w przypadku etyki prawniczej – do postaci jednego dokumentu pozwoli na zestawienie jasnej i uogólnionej dla wszystkich rodzajów ekspertów odpowiedzialności za przygotowaną opinię, szczególnie w świetle nowego projektu ustawy o biegłych sądowych, która z pewnością pomoże zaostrzyć procedury powoływania biegłych oraz weryfikacji ich umiejętności i wiedzy, a co za tym idzie: ograniczenia tej funkcji tylko do profesjonalistów o najwyższym wskaźniku moralności i rzetelności zawodowej.

Z drugiej – mogą odezwać się głosy, że tak szeroka gama zawodów reprezentowana przez biegłych daje tak szerokie możliwości badawcze i rozwojowe, że nie ma

<sup>13</sup> J. Filek, *Etyka biznesu: studia przypadków*, Kraków 2001, s. 15.

już potrzeby ich ujednoczenia, gdyż obecnie całkiem dobrze funkcjonują w życiu społeczno-gospodarczym. Jedno wydaje się pewne: problematyka etyki eksperckiej nadal pozostaje w Polsce tematem otwartym, a z doświadczeń Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych na tym polu powinno się w Polsce korzystać częściej, a może nawet w znacznie większym niż dotychczas stopniu.

## Literatura

- Zagadnienie etyki zawodowej, red. A. Andrzejuk, Warszawa 1998.
- Barnett P.D., *Ethics in Forensic Science: Professional Standards for the Practice of Criminalistics*, „Protocols in Forensic Science” 2000.
- Bittner B., Stępień J., *Wprowadzenie do etyki zawodowej*, Poznań 2000.
- Filek J., *Etyka biznesu: studia przypadków*, Kraków 2001.
- Gruza E., *Etyczne aspekty działalności biegłego – Księga Pamiątkowa Prof. A. Szwarca*, Wrocław 2001.
- Gruza E., *Moralność, etyka a praca biegłego – Kryminalistyczna ekspertyza pismoznawcza a grafologia*. Materiały X Wrocławskiego Sympozjum Badań Pisma, Wrocław 2003.
- Gurgul J., *Etyczne i prawne aspekty opiniowania*, „Archiwum Medycyny Sądowej i Kryminologii” 1987, nr 37.
- Etyka zawodów prawniczych, etyka prawnicza*, red. H. Izdebski, P. Skuczyński, Warszawa 2006.
- Jaegermann K., *Umiar: sposób stosowania norm moralnych biegłego w kryminalistyce*, [w:] *Problematyka etyczna*, red. J. Widacki, Katowice 1984.
- Kegel A., Kegel Z., *Przepisy o biegłych sądowych, tłumaczach i specjalistach – komentarz*, Kraków 2004.
- Leśniak M., *Etyczne problemy związane z ekspertyzą poligraficzną (wariograficzną); Kryminalistyka i nauki penalne wobec przestępczości. Księga pamiątkowa dedykowana prof. M. Owocowi*, red. H. Kołecki, Poznań 2008.
- Melvin A. Shiffman, M.D., Springfield J.L., *Ethics in Forensic Science and Medicine: Guidelines for the Forensic Expert and the Attorney*, Charles C Thomas 2000.
- Singer P., *Etyka praktyczna*, Warszawa 2003.
- Tokarczyk R., *Etyka prawnicza*, Warszawa 2006.
- Tomaszewski T., *Dowód z opinii biegłego w procesie karnym*, Kraków 1998.
- Widacki J., *Etyczne problemy w kryminalistyce*, [w:] *Problematyka etyczna*, red. J. Widacki, Katowice 1984.
- Widła T., *Niektóre dylematy moralne biegłego i ich rozstrzygnięcie na gruncie polskiego prawa procesowego*, „Zeszyty Naukowe Śląskiej Akademii Medycznej” 1995, nr 4.
- Widła T., *Opinia instytucji w polskiej procedurze karnej*, [w:] *Współczesne problemy procesu karnego i wymiaru sprawiedliwości*, red. P. Hofmański i K. Zgryzek, Katowice 2003.
- Widła T., *Zawodowo-etyczne problemy biegłego przy ocenie materiału dowodowego*, [w:] *Etyczno-zawodowe problemy biegłego sądowego psychologa i psychiatry w praktyce sądowej*, Katowice 1995.

## Źródła internetowe

[http://aafs.org/default.asp?section\\_id=aafs&page\\_id=aafs\\_bylaws#article](http://aafs.org/default.asp?section_id=aafs&page_id=aafs_bylaws#article)

<http://www.lib.jjay.cuny.edu>

[www.ascl.org](http://www.ascl.org)

<http://www.forensic-science-society.org.uk/information/competitions.html>

[http://ken.pan.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=46](http://ken.pan.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=46)

## Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 24 stycznia 2005 r. w sprawie biegłych sądowych (Dz.U. 2005, nr 15, poz. 133).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U.1997, nr 89, poz. 555 ze zm.).



## Tadeusz Maciąg

# Rola wartości moralnych w procesie resocjalizacji

Rozważania stanowią próbę odpowiedzi na pytania dotyczące roli wartości moralnych w procesie resocjalizacji. Pojawiają się one w kontekście różnego rodzaju przejawów patologii społecznej, w tym również wszelkich zachowań o charakterze przestępczym.

Kadra zatrudniona w instytucjach penitencjarnych jest szczególnie odpowiedzialna za proces dostosowania podopiecznych do obowiązujących norm prawnych.

Rzetelne wykonywanie zawodu więziennika wymaga posiadania pewnych szczególnych cech, predyspozycji, a niekiedy nawet specyficznej osobowości. Ta działalność zawodowa nie jest bowiem jedynie pracą, lecz przede wszystkim służbą. Społeczeństwo wymaga, by oprócz kwalifikacji zawodowych funkcjonariusze służby więziennej mieli również kwalifikacje moralne. Etyka zawodowa to generalnie doktryna moralna systematyzująca oceny i normy moralne związane z wykonywaniem określonego zawodu, względnie doktryna formułująca normy moralne postulowane do przyjęcia przez przedstawicieli danego zawodu.

Funkcjonariusze więzienni ze względu na specyfikę wykonywanej pracy stanowią bardzo swoistą, a w ostatnich latach będącą obiektem dużego zainteresowania, kategorię zawodową. Zadania personelu więziennego skupiają się wokół zabezpieczenia, obsługiwania, a przede wszystkim resocjalizowania społeczności więziennej.

Służba Więzienna nie doczekała się jasno sprecyzowanych zasad ujętych w regulaminie etycznym. Podstawowy akt prawny regulujący działalność więziennictwa – Ustawa o Służbie Więziennej – określa jedynie podstawowe prawa i obowiązki funkcjonariuszy Służby Więziennej. Wydany na jej podstawie Regulamin z 19 grudnia 2002 roku w sprawie sposobu pełnienia służby przez funkcjonariuszy Służby Więziennej nie okazał się rozwiązaniem ani wystarczającym, ani kompleksowym.

Kodeks karny wykonawczy w swoich szczegółowych zapisach określających zadania Służby Więziennej w sposób dorozumiany odnosi się też do obowiązków or-

ganów i funkcjonariuszy oraz pracowników zatrudnionych w zakładach karnych, w których wykonuje się karę pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania.

Funkcjonariusze Służby Więziennej wykonują karę pozbawienia wolności, co oznacza, że uprawnieni zostali do spełnienia zadań mających istotny wpływ na ograniczanie uprawnień osób i tak już pozbawionych wolności prawomocnym wyrokiem karnym lub postanowieniem o tymczasowym aresztowaniu.

Komisja Penitencjarna i dyrektor jednostki penitencjarnej decydują o systemie wykonywania kary i rodzaju zakładu karnego. Dyrektor zakładu karnego bądź aresztu śledczego uprawniony jest do nagradzania i karania więźniów, do nadzoru, cenzury i zatrzymania korespondencji osadzonych, do nadzoru nad widzeniami oraz kontroli rozmów w trakcie widzenia i rozmowy telefonicznej oraz kontroli paczek. W porządku wewnętrznym jednostki penitencjarnej administracja określa czas, miejsce i sposób realizacji uprawnień osadzonych w więzieniu. Regulaminy porządkowe w sprawie wykonywania kary pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania umożliwiają jednakże również osadzonym kontrolę nad realizacją ich uprawnień, opierając się na instytucji skargi na działalność administracji więziennej. Więźniowie mogą złożyć skargę nie tylko na działalność funkcjonariuszy, ale też zatrudnionych pracowników cywilnych, do właściwych organów pozawięziennych. Dotyczyć to może lekarzy, pielęgniarek, położnych, farmaceutów, nauczycieli, radców prawnych. Skargi takie wówczas rozpatrują właściwe okręgowe izby. Zdarzyć się też może skarga na zatrudnionych na podstawie umowy o pracę kapelanów do ich przełożonych kościelnych. Stąd pojawia się konieczność dostosowania kodeksu etycznego pracowników więziennictwa do potrzeb innych grup zawodowych, pracujących na rzecz więziennictwa.

Trudno bowiem sobie wyobrazić, aby tak trudne i odpowiedzialne zadanie, jakim jest pełnienie misji Służby Więziennej, wykonywały osoby pozbawione odpowiednich kwalifikacji zawodowych, w tym również moralnych. Kodeks karny wykonawczy, określając organy postępowania wykonawczego, wymienia enumeratywnie Dyrektora Generalnego Służby Więziennej, Dyrektora Okręgowego Służby Więziennej, dyrektorów jednostek podstawowych oraz Komisję Penitencjarną. W przepisie artykułu 72 § 1 zostało wyraźnie wskazane, że funkcjonariusze Służby Więziennej i pracownicy zakładu karnego, w którym skazany przebywa, a także osoby kierujące jego pracą lub innymi zajęciami są w zakresie wykonywania przez nich czynności służbowych przełożonymi skazanego. Stąd też muszą być właściwie dobierani do tego zawodu.

Ustawa z dnia 26 kwietnia 1996 roku o Służbie Więziennej nakłada na funkcjonariuszy i pracowników obowiązek wykazania się odpowiednim przygotowaniem ogólnym i zawodowym, doświadczeniem oraz wysokim poziomem moralnym, a także koniecznością kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Funkcjonariuszy zobowiązuje się do kierowania się w swojej pracy zasadami praworządności, bezstronności oraz humanizmu, poszanowania praw i godności więźniów, pomocy w poszukiwaniu rozwiązania problemów więźniów i pozytywnego oddziaływania na nich własnym przykładem. Ta sama ustawa zakazuje pracownikom więziennictwa nielegalnych kontaktów z osobami pozbawionymi wolności i przekazywania informacji.

Funkcjonariuszy Służby Więziennej uprawniono ustawowo do szeregu czynności, polegających między innymi na: legitymowaniu osób ubiegających się o wstęp do jednostki, wzywaniu osób zakłócających porządek do właściwego zachowania wewnątrz jednostki oraz w jej otoczeniu, zatrzymywania i przekazywania policji osób, co do któ-



rych istnieje uzasadnione podejrzenie popełnienia czynu karalnego i usunięcia takiej osoby, zatrzymywania osób pozbawionych wolności nielegalnie przebywających poza terenem jednostki. Cały wymieniony katalog uprawnień poszerzony został o uprawnienie do stosowania wobec osób pozbawionych wolności tak zwanych środków przymusu bezpośredniego, siły fizycznej i psów służbowych, a także w ostateczności broni palnej.

Z uwagi na tak szerokie uprawnienia przyjęto surowe kryteria związane z naborem do Służby Więziennej, skoro później ci wybrani do służby funkcjonariusze mogą korzystać z uprawnień, o których była mowa. Nabór ten dotyczyć może jedynie osób o nieposzlakowanej opinii, niekaranych, wykształconych, o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych, a także posiadających zdolność fizyczną i psychiczną do służby z bronią palną.

Za istotny z punktu widzenia etycznego należy uznać fakt złożenia przez funkcjonariusza przed podjęciem służby ślubowania według roty zapisanej w Ustawie o Służbie Więziennej. Ślubowanie odbywa się według określonego ceremoniału przed organami uprawnionymi do odebrania, według właściwego wzoru formularza aktu ślubowania. Wyciąg z aktu ślubowania załącza się do akt osobowych funkcjonariusza. Funkcjonariusze więziennictwa podlegają obowiązkowemu opiniowaniu, w trakcie którego przełożony odnosi się również do postawy etycznej w służbie i poza nią. Funkcjonariusz Służby Więziennej przecież już w akcie ślubowania zobowiązywał się do przestrzegania zasad etyki zawodowej.

Nadawanie stopni służbowych, w tym również oficerskich, stanowi wyraz uznania wysokiej godności społecznej, która zobowiązuje jednocześnie do postępowania zgodnego z etyką nie tylko funkcjonariusza publicznego, ale i oficera. Przyjęcie zasady służbowego zachowania odnoszącego się najpierw do oficerów, a potem do pozostałych funkcjonariuszy świadczy dobitnie o randze oficerskiego stopnia. Ponadto, co wydaje się tu bardzo ważne, pamiętać należy, że pierwszy stopień oficerski w Służbie Więziennej oraz stopień generała nadaje prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, a pozostałe stopnie minister sprawiedliwości.

Funkcjonariusze Służby Więziennej w trakcie wykonywania zadań służbowych zobowiązują się do przestrzegania tajemnicy państwowej i służbowej w takim zakresie, w jakim określają to przepisy resortowe. Jednocześnie podlegają takiej odpowiedzialności i ochronie prawnej, jaka przynależna jest funkcjonariuszom publicznym w trakcie wykonywania przez nich obowiązków służbowych.

Przepis artykułu 124 ustawy z 26 kwietnia 1996 o Służbie Więziennej *expressis verbis* statuuje odpowiedzialność dyscyplinarną funkcjonariuszy również za nieprzestrzeganie etyki zawodowej, a zwłaszcza honoru, godności i dobrego imienia służby. Pojęcia te mają jednak charakter klauzul generalnych, stąd też pojawiają się w praktyce trudności interpretacyjne w tym zakresie, również o charakterze dowodowym. Jest to jeszcze jeden przykład potwierdzający znaczenie etyki zawodowej.

Funkcjonariuszy zobowiązuje się do: poszanowania praw i godności, kierowania się zasadami uczciwości, honoru i szacunku, bezstronności i polityczności w wykonywaniu zadań służbowych, doskonalenia zawodowego, godnego postępowania w służbie i poza nią. Nakazuje się im też wystrzegania się korupcji i zobowiązuje do konieczności zachowania tajemnicy służbowej. Funkcjonariusze dla osadzonych mają stanowić wzór etycznego zachowania i postępowania. Mają być rozważni i obiek-

tywni w ocenie. Na pierwszym miejscu stawiane jest dobro osadzonego jako zasada generalna. Korzystanie przez funkcjonariuszy z broni palnej, psa lub przymusu bezpośredniego powinno być rozważne i umiejętnie. Relacje funkcjonariuszy i pracowników powinny odznaczać się wzajemną kulturą i pomocą. Wprowadzona jest „odpowiedzialność” opiekuna nad funkcjonariuszem rozpoczynającym służbę.

Fundamentem tych rozważań pozostaje kwestia wspomnianego wcześniej wzoru postępowania etycznego funkcjonariuszy wobec podległych więźniów. Pojęcie to nierozzerwalnie wiąże się z autorytetem formalnym bądź rzeczywistym przedstawicieli administracji penitencjarnej w środowisku więźniów. Postawa uczciwości w stosunku do samego siebie i wobec podwładnych, w tym przypadku osadzonych, czyni wiarygodnymi poczynania na przykład wychowawców pracujących w bezpośrednim kontakcie ze skazanymi i tymczasowo aresztowanymi. Takie cechy dobrego więziennika, jak: konsekwencja, wytrwałość, sprawiedliwość, kompetencje zawodowe, muszą być dostrzegane przez samych więźniów. I choć trudno oceniać te relacje, biorąc pod uwagę szacunek więźniów wobec personelu penitencjarnego, to na pewno budzą respekt i zrozumienie. W niedalekiej przeszłości społeczeństwo widziało w więziennikach brutalność, skorumpowanie, brak wrażliwości, deficyty intelektualne. Dziś polityka kadrowa eliminuje tych, których postawa etyczno-moralna budzi zastrzeżenia. Dla społecznego prestiżu ogromne znaczenie ma pozytywny wizerunek służby. Tylko wówczas możliwa jest szeroko rozumiana współpraca ze społeczeństwem.

Jednym z podstawowych zadań staje się codzienna praca z człowiekiem o określonym poziomie demoralizacji. Dlatego też funkcjonariusz powinien stanowić dla niego wzorzec moralnego zachowania i postępowania.

Kwalifikacje etyczne personelu więziennego są gwarantem efektywności procesu resocjalizacji. Funkcjonariusz służby więziennej, będącej uosobieniem siły państwa musi kierować się wartościami moralnymi i sprawiedliwością, uczciwością, odpowiedzialnością.

Resocjalizacja jest odmianą procesu socjalizacji. To ciąg zmian zachodzących w osobowości jednostki. Celem nadrzędnym resocjalizacji jest przemiana człowieka poprzez wymazanie z jego świadomości dotychczasowych treści i wprowadzenie nowych, przekształcenie jego dotychczasowego obrazu świata oraz siebie samego, przebudowa osobowości i zmiana tożsamości. W literaturze podkreśla się, że przyswajane nowe wartości wymagają odrzucenia treści przyswojonych wcześniej, nowego spojrzenia na własną przeszłość i jej oceny zgodnie z nowo przyjętymi wartościami. Aby taka przemiana zaszła, musi nastąpić wybór wartości.

Proces oddziaływań resocjalizacyjnych wiązać należy z obecnością znaczących autorytetów, z którymi powstaje silna identyfikacja emocjonalna, gwarantująca prawidłowość resocjalizacyjnego przekazu. Ważne jest, aby proces resocjalizacji oprzeć na zasadzie „nikt nie jest skazany na zło”. Wskazuje na to nauczanie Jana Pawła II. W przemówieniu wygłoszonym do więźniów w Płocku polski papież powiedział:

„Tylko wówczas, kiedy system penitencjarny opiera się na elementarnej prawdzie dynamizmu osoby ludzkiej, więzienie daje człowiekowi uwięzionemu realną szansę pełnego powrotu do społeczeństwa”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cyt. za: Jan Paweł II, *Byłem w więzieniu, a przyszliście do mnie. Spotkanie z więźniami. Płock – 7 czerwca 1991*, [w:] *Ducha nie gaście. Jan Paweł II w Polsce, 1–9 czerwiec '81, IV pielgrzymka do Polski*, Paryż 1991.

Model poszanowania przyrodzonej godności człowieka był szczególnie bliski Janowi Pawłowi II, który w tym samym przemówieniu w plockim więzieniu mówił:

„Kara pozbawienia wolności już sama w sobie jest wystarczająco uciążliwa i powinno się oszczędzić więźniom takich warunków, które godzą bezpośrednio w ich zdrowie, w ich więzi rodzinne czy poczucie osobistej godności. Więzień, każdy więzień, który odbywa karę za popełnione przestępstwo, nie przestał być przecież człowiekiem, obciążonym co prawda słabością, zagrożeniem i grzechem – może zbrodnią – a nawet upartymi nawrotami do niego, ale nie pozbawionym przecież tej wspaniałej możliwości, jaką jest poprawa, powrót do siebie”.

Polski papież odwoływał się do wartości moralnych służących resocjalizacji. Przykładał wielką wagę do odnowy religijno-moralnej każdego skazanego na pozbawienie wolności. Nawiązywał do naturalnego dobra, które ma w sobie każdy człowiek. W przemówieniu dla nieletnich w „Casal del Marmo” powiedział<sup>2</sup>:

„Czasem jesteśmy lampami bez światła, lampami, które nie świecą, których możliwości nie zostały zrealizowane. Przyszedłem, aby zapalić w waszych sercach ten płomień, który mogłyby zgasić przeżyte rozczarowania i niespełnione nadzieje. Każdemu z was chcę powiedzieć, że jest zdolny do dobra i do uczciwości i pracowitości, każdy z was nosi te zdolności rzeczywiście i głęboko, choćby nawet istnienia ich nie podejrzewał. Być może, że ciężkie doświadczenia zdolności te w was jeszcze bardziej rozwinęły”.

\*\*\*

System penitencjarny w Polsce jest stale upodmiotowiany. Do jego podstaw należą zasady normalizacji, otwartości i odpowiedzialności.

Służba więzienna jest dziś formacją odpowiedzialną, rozumiejącą swoją misję służenia drugiemu człowiekowi. Współcześnie od polityki kryminalnej opartej na podstawowych wartościach moralnych nie ma odwrotu.

## Literatura

Aronson E., *Człowiek – istota społeczna*, Warszawa 2001.

Czapów Cz., Jedlewski S., *Pedagogika resocjalizacyjna*, Warszawa 1971.

Jan Paweł II, *Byłem w więzieniu, a przyszliście do mnie*. Spotkanie z więźniami. Płock – 7 czerwca 1991, [w:] *Ducha nie gościę. Jan Paweł II w Polsce, 1–9 czerwiec '81, IV pielgrzymka do Polski*, Paryż 1991.

Jan Paweł II, *Przemówienie w zakładzie dla nieletnich „Casal del Marmo”*. *Wierzę w was*, „L'Osservatore Romano” 1980, nr 3.

---

<sup>2</sup> Cyt. za: Jan Paweł II, *Przemówienie w zakładzie dla nieletnich „Casal del Marmo”*. *Wierzę w was*, „L'Osservatore Romano” 1980, nr 3.

Tadeusz Maciąg

Kaczmarek A., *Etyczne i sprawnościowe kryteria przydatności zawodowej funkcjonariuszy SW*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, red. B. Hołyst, W. Ambroziak, P. Stępiak, Warszawa-Poznań-Kalisz 2001.

Mudrecka I., *Z zagadnień pedagogiki resocjalizacyjnej*, Opole 2004.

Styczeń T., Merecki J., *ABC Etyki*, Lublin 1996.

Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa 2003.

Szyszkowska M., Kozłowski T., *Polityka a moralność*, Warszawa 2001.

Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, Warszawa 1988.

## Akty prawne

Ustawa z dnia 26 kwietnia 1996 o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2002, nr 207, poz. 1761).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 – Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. z 5 sierpnia 1997).



Agnieszka Bąk

## Bezpieczeństwo jako obowiązek moralny Czy moralnym jest dać się okraść?

Świadomość moralna jest naszą codzienną świadomością, dzięki której orientujemy się w świecie społecznym. Codziennie dokonujemy wyborów moralnych, a one motywują nas do działania. Od zarania dziejów wraz z rozwojem prowadzonego w różnych czasach i w obrębie różnych kultur handlu pojawił się problem związany z bezpieczeństwem prowadzonych transakcji handlowych, przewożenia firmie, rozwojem przedsiębiorstwa. Ten czynnik w sposób naturalny ulegał zmianie i ewolucji wraz ze stopniem rozwoju cywilizacyjnego.

Wolność, własność czy bezpieczeństwo są bez wątpienia wartościami samymi w sobie. Jak powszechnie wiadomo, wartością może być w zasadzie wszystko zarówno idea, jak i przedmiot, coś, czemu możemy przypisać ważną rolę w życiu człowieka, każdego z nas. Wartości te są zhierarchizowane w zależności od priorytetów w życiu jednostki, jej kręgośłupa moralnego, etyki pracy etc. Wartości są podstawą dokonywanych przez nas wyborów. Niemożność zaspokojenia podstawowych potrzeb, dążeń do osiągania celów, zatrzymania bądź ochrony danej wartości rodzi frustrację. Niemożność osiągnięcia zamierzonego celu z kolei rodzi agresję, a ta wyzwala energię prowadzącą zazwyczaj człowieka do haniebnych czynów. Możliwość zaspokajania potrzeb jednostki jest koniecznością niezbędną do prawidłowego funkcjonowania każdej społeczności.

Wolność jest wartością podstawową i bezcenną dla społeczeństwa. Człowiek za pomocą wolnej woli decyduje o sobie. Wolność pozwala nam dokonywać wyborów, które ogranicza w zasadzie tylko nasza wyobraźnia. Tym samym ludzie od niepamiętnych czasów walczą o wolność, za pomocą emocji, intelektu oraz, a może przede wszystkim – zbrojnie. Wolność jako wartość zasługuje na ochronę. Stanowią o tym międzynarodowe pakti i konwencje, wewnętrzne uregulowania państw, przypomina nam o tym religia. Żaden człowiek nie może zostać zniewolony i pozbawiony tego podstawowego prawa. Niemniej jednak wolność człowieka ograniczona jedynie jego

wyobraźnią jest pozorna. Pozorna dlatego, że na pewne potencjalne zachowania jednostki nie zgadza się społeczeństwo, pewnych zachowań zabrania prawo ustanowione przez ludzi, obyczaje, kultura.

Człowiek w swojej wolności zobowiązany jest do przestrzegania pewnych norm i zasad moralnych. O prawie do własności krzyczy świat, religia, obyczaje. Polskie prawo stanowi, że właściciel względem rzeczy ma prawo do jej posiadania, używania, pobierania pożytków i innych dochodów z rzeczy, zbycia, przetworzenia, zużycia lub zniszczenia jej. Ograniczeniem korzystania z rzeczy są przepisy ustawy, zasady współżycia społecznego i społeczno-gospodarcze przeznaczenie danej własności. Tym samym wartość ta jest chroniona prawem. Każdy człowiek ma prawo do posiadania własności, i dla każdego z nas własność ma swoją cenę. Wyrugowanie elementów własności prywatnej na rzecz tzw. dobra wspólnego doprowadziłoby do zatarcia właściwych norm moralnych i relacji pomiędzy poszczególnymi grupami społecznymi.

Ludzie całego świata dążą do dostatku i dobrobytu, i nie ma w tym nic złego. Pragnienie posiadania, zdobywania jest siłą napędzającą światową gospodarkę. Niemniej jednak, pomimo iż pragnienie to dotyczy praktycznie wszystkich ludzi, to już możliwości osiągnięcia zamierzonego celu wszystkich nie dotyczą. W takiej sytuacji należałoby zrezygnować z prawa własności pojmowanego jako święte prawo, a zastanowić się nad odpowiedzialnością za nie. Tak aby osiągając sukces zawodowy, nie napychać tylko własnych kieszeni, ale aby dać też trochę z siebie innym ludziom. Stwarzając nową rentowną firmę, należałoby zapewnić stanowiska pracy dla bezrobotnych, dając im tym samym szansę wyjścia z biedy i ubóstwa, a tym samym nadzieje i pragnienie na lepsze życie.

Możliwości i praca są znacznie bardziej doceniane niż datki od rządu, które uzależniają ubogich permanentnie. Lepiej jest nauczyć człowieka, jak łowić ryby, niż dać mu rybę; podobnie lepiej jest wygenerować, stworzyć wystarczająco dużo nowych miejsc pracy dla obywateli, niż ich utrzymywać. Społeczeństwo wepchnięte w ubóstwo przestaje doceniać i przyswajając zasady i normy moralne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Wykonywana praca nie daje poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego, a co za tym idzie, kreuje zachowania moralnie naganne, których główny nurt ukierunkowany jest na szukanie zysku w sposób bezprawny lub pozaprawny. Tym samym pracodawca musi być opiekunem i autorytetem, sprawiedliwym i stanowczym, a nie wyzyskiwaczem biednych w celu pomnażania swojego majątku.

Biznesmen dwudziestego pierwszego wieku oprócz umiejętności zarabiania na sobie musi posiadać umiejętność wzbogacania innych ludzi. Takie określenie i zdefiniowanie relacji pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą wymusza odpowiednią dyscyplinę pracy, a w ślad za tym możliwość uzyskania dobra. Podnosi to też status tak materialny, jak i osobisty pracownika, który staje się pożądanym jako fachowiec, będąc jednocześnie szanowanym ze względu na wartości moralne, etyczne, jakie sobą prezentuje, często utożsamiane z jakością danego przedsiębiorstwa. Głównym czynnikiem determinującym człowieka jest praca w celu wzbogacenia się. Gdyby cały zespół danego przedsiębiorstwa – zarówno właściciel, Prezes Zarządu, Zarząd, jak i cały personel podległy pracodawcy od wyższego stopniem menedżera przez pracownika taśmy produkcyjnej do pracownika sprzątającego – uświadomił sobie, że pracują w jednym celu: w celu osiągnięcia sukcesu, że tworzą wspólnotę, że w firmie

należy budować współpracę opartą na zaufaniu członków zespołu, pełną harmonię w celu rzetelnej realizacji powierzonych zadań, wówczas nikt z pracowników firmy nie pomyślałby nawet o jej rozkradaniu, bo człowiek nie okrada samego siebie. Pracownicy pracowaliby wówczas każdy na siebie i jeden na drugiego, jak idealny organizm. Być może takie funkcjonowanie biznesu to utopia, niemniej jednak biznes całego świata podąża w tym właśnie kierunku, aby oprócz intelektu, motywacji, racjonalizacji zysków i strat, człowiek podejmujący decyzje kierował się również sumieniem, to znaczy, aby miał świadomość, że każda podjęta przez niego decyzja odbije się głośnym echem prędzej czy później i to od niego właśnie zależy, czy będzie to echo pozytywne, czy negatywne.

Ukoronowaniem wartości, nie tylko tych, o których wspomniano, jest bezpieczeństwo, bowiem bez niego ludzka istota nie jest w stanie funkcjonować. Aby człowiek mógł się rozwijać, ewoluować, tworzyć, zdobywać etc., musi czuć się bezpiecznie. Bezpieczeństwo to konieczność. Człowiek do spokojnego życia niekoniecznie musi mieć własność np. w postaci kawałka ziemi. Musi mieć prawo do jej posiadania, niemniej jednak nie musi jej posiadać.

Natomiast z wolnością i bezpieczeństwem jest inaczej, nie chodzi tylko o poczucie bezpieczeństwa dla rzeczy, nieruchomości, myśli, ale przede wszystkim o poczucie bezpieczeństwa jednostki. Tak jak matka dba o bezpieczeństwo swojego nowo narodzonego dziecka, bezbronnego i zdanego tylko na nią, tak w miarę rozwoju psychofizycznego człowiek zaczyna o tę wartość zabiegać i dbać sam. Bezpieczeństwo jest motorem napędowym człowieka. Walczymy o nie dla siebie samych i dla naszej rodziny, którą instynktownie chronimy przed zagrożeniem. Większość dorosłych ludzi stawia poczucie bezpieczeństwa przed miłością, co może wydać się absurdalne, ale jakby się nad tym dłużej zastanowić, to czy nie na poczuciu bezpieczeństwa opierają się ludzkie relacje i świat? Bezpieczeństwo to stan ducha, umysłu i ciała, do którego nie tyle mamy prawo, aby go posiadać, ile mamy obowiązek do jego zapewnienia sobie samym, oraz jednostkom od nas uzależnionym.

Pytanie, co ma wspólnego moralność z wartościami wyżej przytoczonymi? Moralność to pewien zbiór zasad i norm, które określają, co w życiu jest dobre, a co złe. Zasad, którymi powinni kierować się ludzie. Przykładowym zbiorem takich moralnych norm może być Dekalog, czyli zbiór dziesięciu przykazań.

Problemy zawodowe a moralność? Tak postawione pytanie skłania do refleksji. Po między prawem a sumieniem, jedni twierdzą, że istotą moralności jest jej powierczoność oraz uogólnianie zasad i norm, postęp moralności niesiony jest za pomocą uniwersalizacji jej zasad. Natomiast cechą ocen i zachowań moralnych jest ich bezinteresowność. Moralność ma charakter refleksyjny i nieusuwalnie konfliktowy, obowiązuje niezależnie od konwencji i umów, nie jest czymś powszechnym, ale jest faktem społecznym. Dla osób religijnych siódme przykazanie brzmi „nie kradnij”. Pomimo że Kościół z niechęcią w przeszłości podchodził zarówno do handlu, jak i bankowości, potępiał lichwę, to dziś bez operacji pieniężnych nie byłoby gospodarki światowej. Jakie więc relacje panują pomiędzy bogactwem a moralnością? Czy zamożność wyklucza pobożność? Czy bogaty może być chrześcijaninem szczęśliwym? Czy biznesmen może spokojnie spać? Przy założeniu, że wszyscy ludzie będą przestrzegać dziesięciu przykazań, w zasadzie prawo stanowione byłoby zbędne. Koncepcja ta dotyczy zarówno wierzących chrześcijan, żydów, muzułmanów, ateistów i agnostyków. Wszyscy mó-

wimy o tym samym. Jeżeli więc ludzie nie przestrzegają Dekalogu, to naszym moralnym obowiązkiem jest ochraniać siebie, oraz naszą własność. Zadbaj o nasze bezpieczeństwo, zabezpiecz się.

Tu rodzi się pytanie, gdzie leży granica oddzielająca zrównoważone działania, zmierzające do zapewnienia sobie oraz wyznawanym przez nas wartościom ochrony, a gdzie ta granica zostaje przekroczona, rodząc patologie państwa, społeczeństwa, grupy ludzi, którzy pilnują się wzajemnie w sposób wypaczony, prowadzący do tego, że człowiek pilnuje człowieka, a tego ostatniego kolejny. Taki sposób myślenia doprowadzi nas do błędnego koła. Zakładamy, że człowiek uczciwy będzie uczciwy i w biznesie, i w domu. Nieuczciwy zaś będzie nieuczciwy, nawet podczas spowiedzi. Ponieważ o uczciwości i nieuczciwości decyduje sumienie.

Bezpieczeństwo to stan, który jest w zasadzie nieokreślony. Nie możemy posługiwać się określeniem bezpieczeństwa maksymalnego, czy minimalnego. Oba są w zasadzie bezużyteczne. Nie jesteśmy w stanie zapewnić sobie bezpieczeństwa maksymalnego, ponieważ mnożąc nakłady na poprawę istniejącego stanu rzeczy, doprowadzić możemy do przerostu nakładów na zapewnienie bezpieczeństwa nad dochody firmy. Zamiast trzech zamków w drzwiach będziemy montować pięć. Zamiast pięciu kamer zainstalujemy dziewięć, tylko czy takie działanie ma sens?

Co do stworzenia minimum bezpieczeństwa prawidłowego działania przedsiębiorstwa, cóż i w tym wypadku sens takiego działania zdaje się wątpliwy. Zamiast trzech zamków w zasadzie do zamknięcia drzwi wystarczy jeden, aby obserwować hale produkcyjną, również nie trzeba dziesiątek kamer – wystarczy jedna. Niekoniecznie trzeba zabezpieczać systemy komputerowe przed ulotem elektromagnetycznym, po co nam zapory sieciowe? W zasadzie w takim stanie rzeczy pozostaje nam tylko poczekać na złodzieja, bardziej ułatwić mu pracę nie będzie trzeba.

Za racjonalne uznać trzeba bezpieczeństwo optymalne, które to mamy obowiązek sobie zapewnić. Czyli nie mnożymy kosztów na ochronę w taki sposób, aby pochłonęły one nasze dochody i doprowadziły do bankructwa, ani nie zdajemy się na ślepy los (przysłowiowo okazja czyni złodzieja). Optymalizujemy wydatki na ochronę, zastanawiamy się, jakie straty są dla nas dopuszczalne, bowiem nie wpłyną na funkcjonowanie całości przedsiębiorstwa i są wliczone w ryzyko prowadzenia działalności. Analizujemy, które z sektorów naszego biznesu są bezcenne, czy są to dane przechowywane na dyskach komputerowych, czy może magazyny z prototypami i tam właśnie (w tych sektorach) mnożymy system ochrony tak, aby nie pozwolić się okraść. Biznesmen musi rozważyć i zdecydować, czy warto inwestować w system wszechogarniających kamer i monitoringu oraz krat w oknach, czy może lepiej zagwarantować pracownicy system szkoleń, opieki zdrowotnej, czas relaksu, wypoczynku. Wybór nie należy do łatwych, chociaż ten pierwszy być może skuteczny, ale nie ma walorów edukacyjnych. Odnosząc się już *stricte* do biznesu – czy w takim wypadku moralne jest dla człowieka, biznesmena, przedsiębiorcy, korporacji dawać się okradać? Czy nie działa to wbrew instynktowi samozachowawczemu i zdrowemu rozsądkowi? Do jakiego stopnia zabezpieczanie się biznesmena jest moralnie dopuszczalne?

Człowiek biznesu zazwyczaj przedstawiany jest jako wyzyskiwacz pozbawiony skrupułów – a więc pozbawiony zasad moralnych – którego głównym celem jest powołanie do życia firmy dla osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści, który wykorzystuje każdą nadarzającą się sytuację, by wzbogacić się kosztem innych bez względu na



cenę i zagrożenia, jakie mogą temu towarzyszyć. Niemniej jednak bycie bogatym nie jest stanem, którego należy zazdrościć. Pomimo że pieniądze dają władzę, a ludzie pragną nieograniczonej władzy nad innymi, to za tą pozorną przyjemnością i przywilejem skrywają się bardzo często obowiązki, którym wbrew pozorom trudno sprostać. Być może z punktu widzenia władzy należy zazdrościć bogatym, ale i oni mają swoje problemy mniejsze i większe, tak samo chorują i cierpią, tak samo umierają im bliscy, doznają oni takich samych porażek w życiu – niektórzy powiedzą, że być może cierpią, ale w lepszych warunkach, niemniej jednak są tylko ludźmi, chociaż o innym statusie społecznym.

Wiadomo, że apetyt rośnie w miarę jedzenia, i im więcej posiadamy, tym więcej pragniemy mieć. Bogactwo ma też ciemną stronę, mianowicie człowiek zamożny jest bardziej narażony na niebezpieczeństwa. Znacznie korzystniej jest ukraść lexusa niż fiata, wyprowadzić pieniądze z korporacji niż z kiosku z warzywami, porwać dziecko prezesa niż przedszkolanki. Ochrona zagwarantowana przez Państwo jest taka sama dla wszystkich jego obywateli. Policja jako organ powołany do ścigania przestępstw i działalności prewencyjnej nie różnicuje ludzi ze względu na ich status materialny. Tym samym ludzie bogaci bardziej narażeni są na bezpośrednie ataki na swoje dobra, rodziny i siebie samych. To oni muszą postarać się o zapewnienie sobie optymalnego poziomu bezpieczeństwa, problem ten w zasadzie nie dotyczy szarego człowieka. Biznesmen stara się podnieść swój poziom bezpieczeństwa na własną rękę, zatrudnia ochronę osobistą i służby ochrony mienia, montuje alarmy w firmie, prywatnym domu, monitoruje działalność swoich podwładnych, odwozi dzieci do szkoły.

Gdzie jednak znajduje się granica podejmowania tych środków ostrożności? Kiedy działania te przybierają postać paranoi? Czy bogactwo w tej sytuacji może być wyznacznikiem ludzkiej chciwości? Na pewno niektórzy z bogaczy są chciwi, ale czy wszyscy? Część z nich pracuje po to, aby mnożyć dobra z pasji, dla adrenaliny, dla potomnych, aby pomagać ubogim. Pobudek do mnożenia bogactwa jest tak wiele, jak wiele jest sposobów jego gromadzenia, jedne są mniej, drugie bardziej szczytne. Są na świecie ludzie, którzy nie wybrali swojego życia i pozycji, urodzili się bogaci i nie mieli na swój status materialny większego wpływu, pozostaje im jedynie pomnażanie go albo ucieczka przed tym, co zgotował im los.

Dla niektórych ludzi bogactwo jest bagażem, przysłowiową kulą u nogi. Powszechnie wiadomo, że ludziom zamożnym dopina się łatkę ludzi pustych wewnątrz, zakochanych w sobie, niedbających o resztę świata. Ludzie biznesu nie cieszą się dobrą sławą, ich zawód od początku obarczony jest ryzykiem, złem, korupcją, niesprawiedliwością i ciężko jest przełamać te stereotypy dotyczące ludzi zajmujących się biznesem. Biznesmen postrzegany jest jako osoba zła, nieuczciwa, chcąca się wzbogacić kosztem drugiego człowieka – z zasady oczywiście uczciwego biedaka. Niejednokrotnie ludzie bogaci podejmują próbę: tworzą nowe sposoby bogacenia się w celu ratowania duszy, aby prowadzić pełnowartościowe, dobre życie, aby czerpać przyjemność z nowych wyzwań, niemniej jednak to nie jest proste. Tym samym bycie bogatym nie powinno być grzechem, nie powinno być postrzegane jako zło.

Współcześni biznesmeni, którym zależy na utrzymaniu właściwej kondycji firmy, nie sięgają wprost do szukania łatwego i szybkiego zysku, co narażałoby przedsiębiorstwo na duże ryzyko, lecz postrzegają swoją misję jako czynności i działania długofalowe, mające umocnić pozycję firmy na rynku. Takie postrzeganie współczesnej

rzeczywistości u niektórych przedsiębiorców spowodowało, że maksymalizacja zysku jest jedynie efektem i rezultatem prawidłowej realizacji celów gospodarczych. Zatem zysk jest skutkiem czy też efektem właściwego działania gospodarczego w określonym kręgu. Zysk powinien być zatem miernikiem kondycji firmy.

Pęd do bogactwa za wszelką cenę może pobudzać przedsiębiorcę do podejmowania decyzji gospodarczych, jako procesu prawnotwórczego, całkowicie nieliczących się z innymi podmiotami, a przede wszystkim pracownikiem jako człowiekiem i twórcą. Takim negatywnym zjawiskiem może być stosowanie szantażu wobec pracowników, stosowanie form pozaprawnego albo wręcz bezprawnego nacisku na pracownika, w celu obniżenia należnych mu świadczeń – zaniżanie oceny kwalifikacji pracownika – lub też karanie za wymuszone zachowania – mobbing. To z kolei może prowadzić do dewiacji obszaru, w jakim działa przedsiębiorstwo.

Kolejne nasuwające się pytanie brzmi: czy ludzie bogaci są szczęśliwsi? Każdy ma własną receptę na szczęście i dla każdego ona właśnie jest remedium na ból. Czy biedny, czy bogaty, każdy ma własny przepis. Bardzo często zdaniem artystów, intelektualistów oraz innych osób, niesprawiedliwością jest, że ludzie są bogaci wybiórczo. To dysproporcja, która dzieli ludzi na lepszych i gorszych. Trzeba przyznać, że trochę to dziwny pogląd na świat. Świat, w którym wszyscy ludzie są sobie równi pod względem posiadanych dóbr, to fantazja, utopia. Nie było, nie ma i nie będzie społeczeństwa sprawiedliwego w takim znaczeniu tego słowa, że wszyscy mają po równo zasobów materialnych. Gdzie brak będzie podziału na biednych i bogatych. Trudno wyobrazić sobie społeczeństwo, wolne od takich dysproporcji.

Czy wobec powyższego nie byłoby brakiem odpowiedzialności, a już na pewno naruszeniem zasad etycznych niepodjęcie kroków mających na celu ochronę naszej inwestycji? Czy biorąc to wszystko pod uwagę, człowiek nie powinien zadbać, spróbować zagwarantować sobie oraz prowadzonym przez siebie transakcjom bezpieczeństwa? Czy niepodjęcie przez nas kroków, działalności prewencyjnej nie będzie niemoralne?

W poszukiwaniu optymalnego poziomu bezpieczeństwa dla nas samych musimy wziąć pod uwagę wiele czynników, takich chociażby jak kraj, miasto, kultura, obyczaje, społeczność, infrastruktura miejsca prowadzonej przez nas działalności. Następnie po analizie tych oraz wielu innych czynników musimy zastanowić się nad tym, jakie środki bezpieczeństwa zagwarantują nam optimum. Czy ochrona budynków, w których prowadzona jest działalność, ma sens, czy instalowanie kamer na hali produkcyjnej oraz pełnego monitoringu celem poprawy bezpieczeństwa pracownika przyniesie pożądany rezultat? Czy pracownik z założenia nie poczuje się potencjalnym złodziejem, pracownikiem niezasługującym na kredyt zaufania?

Program „Oko Szefa” zafundowany pracownikom biurowym, szpiegujący ich prywatną korespondencję miał na celu poprawę wydajności pracowników. Pracownik w czasie godzin pracy ma skupiać się na potrzebach firmy, a nie na załatwianiu spraw cudzych lub własnych. Okraszony opiniami prawnymi usprawiedliwiał działania przełożonych, łamiące w istocie rzeczy wolność człowieka. Jakie zabezpieczenia musi posiadać nasza baza danych, w jaki sposób winniśmy prowadzić rekrutację nowych pracowników – czy powinni oni być starannie dobierani pod względem warunków psychofizycznych, w taki sposób, by spełniali wymagania moralne, a przy tym nie stwarzali zagrożenia dla przedsiębiorstwa w sensie zewnętrznym, wewnętrznym, kryminalnym? Czy może użycie poligrafu w badaniach prowadzonych podczas naboru

pracowników i badaniach lojalności personelu gwarantuje spełnienie oczekiwań pracodawcy? Czy stosowanie tych metod nie jest naruszeniem zasad moralnych?

Na te i wiele innych pytań każda osoba zajmująca się biznesem musi sobie odpowiedzieć sama. Przytoczone argumenty pokazują, jak ciężkie zadanie staje przed przedsiębiorcą i pracownikami. Jak trudne jest balansowanie pomiędzy moralnością działań a opłacalnością biznesu. Które z nich ma pierwszeństwo: moralność czy zysk? Liczne przykłady sugerują, że postępowanie moralne jest opłacalne, ale istnieją przykłady odwrotne, pokazujące, że działania niemoralne przynoszą więcej korzyści. Celem przedsiębiorstwa jest produkcja, jej bezpieczeństwo i jak najdłuższe działanie firmy na danym rynku – są to działania bezwzględnie pierwszoplanowe.

Biznes to ta część działalności człowieka, która jest w przeważającej mierze podatna na korupcję, ma też mnóstwo furtek pozwalających ukryć nieuczciwe zachowania, które to pomimo swojej nieuczciwości nie są niezgodne z prawem i z całą pewnością nie wywołują potępienia moralnego. Z oczywistych względów porównywanie takich wartości, jak dobro i zło, praca i wyzysk, zniewolenie i wolność, ma sens, gdyż rozumienie znaczenia tych pojęć implikuje obecną złożoną sytuację biznesu oraz wpływu moralności na szeroko rozumiane bezpieczeństwo biznesowe. Wskazane zagadnienia dotyczą co prawda tylko jednostki, ale miały i mają swoje przełożenie na większą zbiorowość, bez względu na to, w jakim charakterze ona funkcjonuje.

Pobudek sięgania po cudze mienie jest tyle samo, ile sposobów na jego zdobycie. Motywami, które często popychają ludzi do kradzieży, są między innymi, bądź przede wszystkim bieda, bezrobocie, adrenalina, chęć łatwego, a zarazem szybkiego wzbogacenia się, niekiedy to okazja czyni złodzieja, zdarza się też, że ludzie wychowują się w rodzinach z tradycjami przestępczymi i tak naprawdę poczytują kradzież za normę, ich system wartości jest wypaczony. Kradzież wynikać może z nieodpartej chęci posiadania. Niejednokrotnie nie stać nas na jakieś dobra, są one dla danego człowieka niedostępne i wiadomo, że nawet ciężką pracą będzie mu trudno na nie zapracować. Wtedy postanawia on zdobyć je w mniej konwencjonalny sposób, idąc na skróty. Nieosiągalność pewnych towarów, usług, sukcesów, wpędza ludzi we frustrację. I kiedy okazuje się, że sukces nie może zostać osiągnięty w tradycyjny sposób, ludzie sięgają po cudzą własność. Na świecie są również ludzie trudniący się kradzieżą, są oni zawodowcami, tak jak ktoś z zawodu jest stewardesą, motorniczym tramwaju, sprzedawcą, czy biznesmenem, w ten właśnie sposób zarabiają na życie. Niejednokrotnie w ich pracę wliczony jest czasowy pobyt w więzieniu, niemniej przy perspektywie łatwego i szybkiego zarobku bez większego wysiłku, ciężkiej mozolnej pracy są w stanie podjąć takie ryzyko.

Każdy przedsiębiorca, biznesmen prowadzący działalność niezależnie od tego, o jakim ona jest profilu, wie o konieczności ochrony swojej inwestycji. Od tego jak dobrze zadbamy o bezpieczeństwo zarówno personelu, danych, obiektu, jak i własne, zależy powodzenie naszego przedsięwzięcia. Takie stanowisko rodzi kolejne pytania, gdzie przebiega granica pomiędzy bezpieczeństwem danego przedsięwzięcia a patologią w postaci kompletnego braku zaufania do swoich podwładnych? Granica oddzielająca te dwie rzeczy wydaje się cienka i płynna. Biznesmen to osoba decydująca o tym, jak w danym czasie utrzymać interes na właściwym kursie.

Zagrożenia, na jakie narażona jest każda działalność biznesowa, możemy najprościej podzielić na dwie kategorie:

- zagrożenia zewnętrzne, na przykład włamanie, kradzież, porwanie, podpalenie etc., czyli przestępstwa pospolite,
- zagrożenia wewnętrzne, do których należą między innymi sabotaż, nieuczciwa konkurencja, dumping oraz pracownik, który jak wiadomo, stanowi największe i najgroźniejsze źródło zagrożenia dla pracodawcy i jego przedsięwzięcia.

Pracownik to element, tryb maszyny, bez którego przedsiębiorstwa na całym świecie nie są w stanie funkcjonować. Nawet jeżeli weźmiemy pod uwagę coraz bardziej zmechanizowane fabryki, komputery, instalacje, które nie potrzebują do sprawnej produkcji, obsługi stu osób, to nadal do tego, aby maszyna ta została wprawiona w ruch, potrzebna jest choćby jedna osoba. A to wystarczy. Pracownik niezależnie od tego, czy jest wyższego, czy niższego szczebla, ma pewne informacje na temat firmy. Przykładowo jeżeli jest on tylko i wyłącznie kierowcą samochodu, którym podróżuje właściciel firmy, członek zarządu, prezes etc. ma niezwykle cenne informacje dotyczące np. nawyków dnia codziennego takiej osoby. Szofer wie, o której szef wyrusza do pracy, wie, jakie miejsca stale odwiedza, jakie restauracje preferuje, z kim się spotyka. To daje mu wiedzę, którą można wykorzystać w celu zorganizowania napadu, porwania itp. Teoretycznie kierowca to osoba, która o strukturach, przedmiocie działalności firmy nie wie nic, a z drugiej strony osoba, która wie zbyt wiele.

A jeżeli mamy do czynienia z wysokiej klasy menedżerem, informatykiem, programistą etc., te osoby raczej nie zagrażą nam w sposób bezpośredni, tzn. fizyczny, ale mogą dokonać sabotażu wewnątrz naszej firmy. Mogą wyprowadzić bezcenne dane, przedmioty, które dopiero mają wejść na rynek, mogą udostępnić osobom niepożądanym wejście na tereny przeznaczone tylko dla personelu. Mogą położyć firmę na łopatki i to w ciągu kilku godzin. I takich właśnie sytuacji przeciętny biznesmen pragnie uniknąć. Aby tego dokonać, musi się zabezpieczyć. Pytanie zasadnicze brzmi: w jaki sposób ma to zrobić? Czy w celu podniesienia poziomu bezpieczeństwa zarówno osobistego, jak i swojego przedsiębiorstwa ma on otoczyć firmę kordonem ochroniarzy, zainstalować detektory ruchu, kamery nadzorujące pracę pracowników, kontrolować korespondencję elektroniczną, korzystać z telefonów firmowych? Kiedy tych zabezpieczeń będzie w sam raz, nie za mało, aby ochronić inwestycję, i nie za dużo, aby pracownik nie poczuł się jak złodziej, któremu patrzymy na ręce?

Zarówno cele, jak i zasady tutaj wyrażone ogólnie, traktują o związku, jaki istnieje pomiędzy ekonomiką podejmowanych decyzji, ryzykiem będącym nieodłączną częścią procesu decyzyjnego w biznesie, życiem gospodarczym danej społeczności a moralnością i etyką. Oczywiście zastosowanie takich procedur powinno przełożyć się na wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa – ale czy tak jest rzeczywiście? Zastosowanie różnych teorii moralności, a nawet niektórych celów i zasad podlega pewnej weryfikacji z uwagi na rentowność przedsiębiorstwa i jego siłę na danym rynku lub obszarze działania gospodarczego. W tym właśnie sensie moralność może pokazać, na ile teorie powinny być realizowane bez szkody dla bezpieczeństwa działania firmy, w jakich przypadkach utrzymanie określonych zasad jest konieczne czy wręcz nieodzowne, a w jakich zbędne albo szkodliwe.

Fakt, że jakaś sytuacja wydaje się trudna do rozwiązania z moralnego punktu widzenia, nie będzie wskazywał na słabość charakteru biznesmena lub jego braku w edukacji moralnej. Wprost przeciwnie, sytuacja taka niepokoić będzie właśnie tych, którzy chcą, aby ich biznes funkcjonował jak najsprawniej, słuchają oni głosu su-

mienia i troszczą się o swoich podwładnych. Ponadto należy ustalić, jakie postępowanie w danym, konkretnym przypadku jest dobre, słuszne lub choćby możliwe do zaakceptowania; nie wystarczy jedynie dysponować dobrymi wytycznymi. Wybrane przez przedsiębiorcę środki muszą być adekwatne do osiągnięcia obranego przez niego celu. Kiedy spełnienie jakiegoś obowiązku, wypełnienie zadania nie jest łatwe, potrzebny nam jest właśnie kręgosłup moralny, a nie tylko wykształcenie, intelekt, doświadczenie.

Moralność w dzisiejszym świecie jest towarem luksusowym, na taki towar ze spokojem mogą sobie pozwolić przedsiębiorstwa ustabilizowane na rynku, o pewnej wyrobionej już pozycji, takie, które nie muszą cały czas obawiać się oddechu konkurencji na plecach. Niemniej jednak podnoszenie standardów moralnych, etycznych w działalności biznesowej winno mieć miejsce w każdym jej aspekcie, niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z międzynarodowym koncernem, potentatem czy małą rodzinną firmą. Moralność będzie miała prawo bytu w środowisku, któremu zasady *fair play* są znane i powszechnie akceptowane przez wszystkich graczy i gdzie ewentualne wyłamywanie się z nich będzie rugowane z gry przez nich samych.

## Literatura

- Blanchard K., Peale N.V., *The Power of Ethical Management*, New York 1988.
- Gasparski W., *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Warszawa 2003.
- Gasparski W., *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2003.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa 2000.
- Konieczny J., *Wprowadzenie do bezpieczeństwa biznesu*, Warszawa 2004.
- Konieczny J., *Wstęp do etyki biznesu*, Warszawa 1998.
- Magnani L., *Morality in a Technological World*, Cambridge 2007.
- Neyroud P., Beckley A., *Policing, Ethics and Human Rights*, London 2001.
- Novak M., *Business as a Calling*, New York 1996.



## Józef Penc Dylematy etyczne w postępowaniu menedżera

*Doprawdy, taki model rozwoju,  
który by nie szanował i nie popierał  
praw ludzkich, osobistych i społecznych,  
ekonomicznych i politycznych,  
łącznie z prawami narodów i ludów,  
nie byłby godny człowieka.*

Jan Paweł II

### Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w świecie biznesu wymagają od menedżerów nie tylko dużych umiejętności fachowych niezbędnych do realizacji określonych funkcji transformacyjnych i generowania sukcesu finansowego, ale też zmiany sposobu myślenia, postrzegania i pojmowania roli i zadań współczesnej organizacji. Staje się ona coraz bardziej instytucją służącą swemu otoczeniu, a więc działającą w sposób społecznie odpowiedzialny. Oznacza to, że prowadzona przez nich działalność gospodarcza powinna przyczyniać się do tworzenia nowoczesnego, zdrowego ekonomicznie i moralnie przedsiębiorstwa, odpowiadającego w pełni za swe działania i wyniki, a jednocześnie przyjaznego ludziom i środowisku. Oni sami powinni stawać się zarządcami w pełni kompetentnymi, otwartymi na zmiany i wrażliwymi na wartości kulturowe i etyczne. Oczywiście, muszą oni kierować się regułami gry rynkowej, gdyż współcześnie klient jest wytyczną działania każdej organizacji i każda też organizacja powinna konkurować przewagą wartości dla klienta, czyli zaspokajając jego potrzeby w sposób bar-

dziej efektywny niż konkurencja<sup>1</sup>. Jednakże reguły te muszą być dostosowane do wymagań nowego paradygmatu gospodarowania, którym nie jest już maksymalizacja indywidualnych zysków, lecz poszukiwanie dobra publicznego i czynienie przedsiębiorstwa organizacją przyjazną, służącą otoczeniu<sup>2</sup>.

Zmienia się bowiem dzisiaj sposób myślenia w ekonomii europejskiej, w której społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*) staje się znakiem nowego gospodarczego porządku, polegającego na tym, że przedsiębiorstwo pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą. „Robienie pieniędzy – piszą autorzy książki *Zarządzanie europejskie* – nie jest fundamentalnym celem działania firmy; zysk nie jest jedynym uzasadnieniem jej istnienia; równie ważne jest przetrwanie firmy w długim okresie”. Firmy mają „pewne zobowiązania społeczne i nawet szerszej, pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia”. Przeto „swoją rolę gospodarczą mogą wypełniać w należyty sposób, jedynie biorąc pod uwagę swoją odpowiedzialność społeczną – zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną”<sup>3</sup>.

Ten nowy porządek oznacza, że na każdej firmie ciąży określona odpowiedzialność społeczna i że musi ona płacić określoną cenę za wypełnianie swej roli gospodarczej, czyli musi rozsądnie godzić ze sobą wymagania racjonalności ekonomicznej (rachunku ekonomicznego) z etycznymi kryteriami gospodarowania.

Takie działania firmy należy naturalnie uznać za logiczne, albowiem funkcjonuje ona w ramach określonego systemu gospodarczego, politycznego i społecznego i z tego tytułu czerpie określone korzyści. Dlatego też powinna być organizacją przyjazną dla otoczenia i respektować określony zakres wzajemnych zależności, dokonując często radykalnych zmian w systemie wartości, a nie tylko poprawiając przestarzałe struktury i mechanizmy zarządzania.

Rozumienie procesu gospodarowania i roli w nim przedsiębiorstwa jest u nas często przestarzałe i anachroniczne. Wielu naszych ekonomistów utrwała dogmat o dominującej roli zysku, który nawet uświęca środki, czy też o zasadności budowania porządku gospodarczego na logice „niewidzialnej ręki rynku” Adama Smitha, sformułowanej ponad dwieście lat temu w zupełnie odmiennych warunkach geopolitycznych, gospodarczych i społecznych, przy zupełnie innym też obciążeniu środowiska.

Jerzy Dietl w *Etyce biznesu* stwierdza *explicitie*, że obowiązkiem przedsiębiorców i menedżerów jest podnoszenie zysku przedsiębiorstwa czy udział w rynku, a nie przejmowanie społecznej odpowiedzialności. Realizacja celów ekonomicznych przedsiębiorstwa przyczynia się do rozwoju gospodarczego, a więc tworzenia nowych miejsc pracy i podnoszenia dobrobytu społecznego<sup>4</sup>. Taka aprobata dla idei Friedmana jest już anachronizmem, a apoteoza celów ekonomicznych przedsiębiorstwa bez analizy kosztów społecznych ich osiągnięcia oddaje tylko część prawdy.

Wielu pseudoliberalistów, obdarzając rynek cechami ludzkimi, twierdzi, że on sam bez ingerencji rządu jest zdolny sterować skutecznie procesami gospodarczymi i wprowadzać do nich niezbędny ład i porządek oraz harmonizować indywidualne dzia-

<sup>1</sup> M. D. Hutt, Th. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, Warszawa 1997, s. 29.

<sup>2</sup> Zob. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 213.

<sup>3</sup> H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Warszawa 1995, s. 42 i 65.

<sup>4</sup> J. Dietl, *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu*, Warszawa 1997, s. 140.

łania podmiotów gospodarczych na zasadzie synergii. Takie ortodoksyjne poglądy są wręcz szkodliwe, albowiem rynek jest tylko narzędziem – „ręką”, która wymaga prowadzenia przez światły umysł i serce, a więc odpowiedniego kreowania i sterowania. Jest on tworem kultury a kultura, jak wiadomo, tworzy pewien system regulacji postępowania poprzez kształtowanie i wzmacnianie norm i standardów zachowania się ludzi. Wykorzystanie rynku jako elementu kultury powinno przeto uwzględniać aprobowane wzory zachowań i systemy działań oraz sposoby rozwiązywania problemów charakterystyczne dla danego społeczeństwa. Oznacza to, że rozwijanie stosunków rynkowych nie może i nie powinno być odrywane od kulturowego kontekstu.

Regulacyjne działanie samego rynku sprowadza się do zyskownych wyborów i nie daje efektu synergetycznego, który stanowi zasadniczy warunek skutecznego zarządzania, polegającego na wyborze właściwych rzeczy do zrobienia dzisiaj i w przyszłości. Rynek jako instrument powinien ułatwić znalezienie właściwego przedmiotu działania, zaś menedżer powinien rozstrzygnąć, w jaki sposób skoncentrować na nim zasoby i wysiłki<sup>5</sup>.

Nie należy uprawiać sztuki zarządzania, podporządkowując się wyłącznie dyktatowi rynku, lecz trzeba ją uprawiać, odwołując się do tego, co Michael Crozier określa mianem „zarządzania przez kulturę”, w którym punktem wyjścia jest zbiór wartości, jakie łączą ludzi i wokół których można skupić ich zbiorowe działania<sup>6</sup>. „Smithowska idea niewidzialnej ręki – podkreśla L. Krzyżanowski – która miała sprawiać, że wynikająca z egoizmu aktywność gospodarcza jednostek wyjdzie na dobre wszystkim, już dawno temu została przez wielu wybitnych myślicieli tego stulecia sfalsyfikowana, a w licznych raportach o stanie naszej Matki – Ziemi i losach miliardów zwykłych ludzi – skompromitowana”<sup>7</sup>.

Toteż nie negując naturalnie roli oświeconego liberalizmu (wolność gospodarcza pod rządami dobrego prawa), należy jednak zanegować uniwersalne znaczenie rynku dla alokacji zasobów i tworzenia ładu gospodarczego w państwie. Proces rynkowy daje zwykle człowiekowi (przedsiębiorcy) szansę korzystania z owoców innych ludzi. Siły moralne człowieka nie są aż tak wielkie, jak się to wydaje liberałom, aby dążenie do posiadania i bogacenia się nie przekształciło się w egoizm, agresję i relatywizm moralny, by nie skłaniało do podejmowania działań niezgodnych z prawem i moralnością, do pomnażania własnych korzyści i realizowania własnych egoistycznych celów życiowych, bez oglądania się na innych ludzi, a nawet wbrew ich prawom i interesom. Liberalizm ekonomiczny, zasadzający się na rynku powinien bezsprzecznie wyzwać inicjatywę i przedsiębiorczość, ale powinny go cechować takie cnoty, jak: umiar, tworzenie użyteczności, uznanie dla drugiego człowieka, troska o wspólne dobro (np. o zachowanie wartości przyrody), rzetelność w działaniu i myśleniu.

Nie można przyjmować *a priori* twierdzenia Adama Smitha, że troska o własny interes nie prowadzi do egoizmu i wyzysku. „Nie do pomyślenia jest – sądzi A. Smith – abyśmy nie pragnęli szczęścia innych ludzi wszystkich rozumnych, niewinnych istot i nie czuli w jakiejś mierze sprzeciwu wobec ich niedoli”<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Por. P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 33.

<sup>6</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na posyłki. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa 1993, s. 55–56.

<sup>7</sup> L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 268.

<sup>8</sup> A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, Warszawa 1989, s. 35.



Uznanie własnego interesu jako motywacji działania akceptowanych moralnie, które niekoniecznie prowadzą do egoistycznych postaw i wyzysku, jest chyba utopią. Przedsiębiorczość zazwyczaj prowadzi do „dosiębjorczości”, jeśli nie jest obwarowana zasadami moralnymi.

Rynek wyzwala konkurencję, której podstawą jest pogoń za zyskiem, będąca często jedyną troską firmy. Konkurencja jest oczywiście zasadniczym wymiarem życia społecznego i jedną z najważniejszych sił napędowych przedsiębiorczości, inwencji twórczej i wzrostu produktywności. Jednakże ma ona również negatywne strony, toteż nie może być przesadna i musi mieć granice swego stosowania. Negatywne strony przesadnej konkurencji prezentuje tablica 1.

Tablica 1. Negatywne efekty przesadnej konkurencji

<ul style="list-style-type: none"><li>• Narzędzia i systemy techniczne mają pierwszeństwo przed ludźmi i organizacjami działającymi na rzecz człowieka. Ludzie są traktowani jedynie jako producenci i konsumenci.</li><li>• Prymat wiedzy rozpatrywanie kosztów w krótkim okresie. Prowadzi to z jednej strony do nadprodukcji, a z drugiej do braków.</li><li>• Zmniejsza się konkurencyjny charakter rynków narodowych i zwiększa finansowa i przemysłowa koncentracja na poziomie globalnym. Prowadzi to do rozwoju globalnych oligopoli.</li><li>• Uwypuklają się różnice między regionami oraz między krajami, a nawet w ich ramach, dotyczące możliwości dostępu do procesów innowacji (bogaci i silni stają się jeszcze bogatsi i silniejsi).</li><li>• Uwypukla się podział ludności świata i regionów na świat „zintegrowany” i „odrzucony”.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nadmierna konkurencja prowadzi do wysokiego poziomu zniszczenia środowiska naturalnego, mimo że może stymulować poszukiwania nowych procesów i produktów.</li><li>• Przesadna konkurencja jest źródłem społecznego odrzucenia na dużą skalę. Zapomina się o niekonkurencyjnych ludziach, firmach, miastach i narodach. Nie są już podmiotem historii. Są bez wartości, ponieważ są przegrani. Konkurencja nastawia jednych ludzi przeciw innym ludziom.</li><li>• Nadmierna konkurencja przyczynia się do jednostkowej i zbiorowej agresywności i powstrzymuje rozwój solidarności i dialogu między ludźmi, narodami i społeczeństwami.</li><li>• Zmniejsza możliwości organizacji publicznych i demokracji przedstawicielskiej na wszystkich poziomach: na poziomie firmy, lokalnym, krajowym i globalnym.</li></ul>

Źródło: Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Warszawa 1996, s. 148.

Rynek orientuje firmę na korzyści bieżące. Jest on więc w sposób naturalny krótkowzroczny i na jego podstawie nie można we właściwy sposób kształtować przyszłości. Sam rynek nie połączy więzami tysięcy konkurujących ze sobą firm i instytucji, nie zapewni też poszczególnym firmom i całej gospodarce właściwego kierunku, w którym należy zmierzać, ani porządku i bezpieczeństwa czy optymalnego wykorzystania narodowego potencjału.

Wolny rynek ma swoje wewnętrzne ograniczenia. Istnieją bowiem różne potrzeby i preferencje społeczne, których nie da się zaspokoić, jak i też dobra (np. duchowe), których nie można rozdzielać za pośrednictwem jego mechanizmów. Wolny rynek

preferuje swobodę konsumpcji. Tymczasem swoboda ta nie zawsze jest korzystna ze względów społecznych (narkotyki, alkoholizm, palenie papierosów itp.). Wolny rynek promuje maksymalną konsumpcję, tymczasem społeczeństwo powinno tworzyć warunki dla zdrowej konsumpcji. Wolny rynek prowadzi do optymalnej (częściowo) dewastacji przyrody, tymczasem społeczeństwo dąży do kształtowania nowego typu związku między ludźmi a przyrodą – związku współpracy, a nie eksploatacji. Organizacja życia społecznego podporządkowana prawom zysku ma więc charakter merkantylny, prowadzi do wyzwolenia u ludzi egoizmu i chciwości, zubaża ich życie intelektualne i emocjonalne. Dążenie do posiadania nie może być treścią życia, a celem produkcji nie wyłącznie zysk, lecz zdrowa konsumpcja przy zachowaniu równowagi między wartościami materialnymi a humanistycznymi i ekologicznymi.

Dlatego też wolny rynek, chociaż odnosi znaczące sukcesy i wyzwala bodźce rozwojowe, nie może zostać pozostawiony samemu sobie. Oddzielenie działań rynkowych od społecznego kontekstu gospodarki oznaczałoby zagrożenie dla przeobrażeń strukturalnych kraju, potrzeby nadrobienia zaległości w rozwoju regionów, osłabienie troski o warunkach życia i pracy przyszłych pokoleń (np. w dziedzinie edukacji) dla sprawiedliwego społecznie i zrównoważonego podziału itp.

Cele gospodarki muszą być oceniane nie tylko według rezultatów rynkowych, ale także wedle tego, czy stworzą przyszłym pokoleniom możliwości godziwego życia. A to wymaga często aktywnej polityki państwa i wymuszania na podmiotach gospodarczych respektowania zasad społecznej odpowiedzialności.

## W kierunku nowego myślenia

U wielu naszych ekonomistów powinno nastąpić przewartościowanie podejścia do procesu gospodarowania. Muszą oni zrozumieć, że żaden system teoretyczny nie jest zupełny, że nie może być on osadzony tylko w kategoriach pragmatyki i wąsko pojmowanej rentowności, lecz także etyki i kultury i że konwencjonalna myśl ekonomiczna utraciła już związek z szybko zmieniającą się rzeczywistością<sup>9</sup>. Problemy zrodzone przez jeden typ myślenia, wyniesiony z przeszłości, nie mogą być rozwiązane skutecznie przez ten sam typ myślenia<sup>10</sup>. A jak wiadomo, podstawą starego typu myślenia jest założenie, że etyka i ekonomika stanowią dwie odmienne perspektywy opisu i oceny ludzkiej aktywności i są generalnie ze sobą sprzeczne<sup>11</sup>.

W nowym sposobie myślenia potrzebny jest rozsądny kompromis między tymi dziedzinami ludzkiej działalności, szersza integracja norm etycznych, w realizację takich wartości jak zysk i efektywność, a także w ocenę skuteczności sankcjonowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw przez te normy, a więc upowszechnianie i praktykowanie cnót służących doskonaleniu człowieka, zespołów ludzkich oraz pożytkowi społecznemu.

<sup>9</sup> Por. A. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1986, s. 328.

<sup>10</sup> Por. L. J. Krzyżanowski, *op. cit.*, s. 274.

<sup>11</sup> Por. D. Walczak-Duraj, *Etyka działalności gospodarczej*, „Folia Sociologica” ZNUŁ, 1996, z. 26, s. 122.

Potrzebna jest zatem nowa ekonomika, nowa teoria racjonalności gospodarowania syntetyzująca kryteria sprawności ekonomicznej, jej przesłanki etyczne oraz konsekwencje społeczne.

W tej nowej ekonomii liberalizm gospodarczy musi się zasadzać na wysokich standardach moralnych, a narzędzia ekonomiczne, gwarantujące jednostce wolność wyboru w konstruowaniu rozwiązań optymalnych i kreowaniu pozycji konkurencyjnej firmy, powinny ją skłaniać do kierowania się przesłankami etycznymi. Oznacza to, że cele przedsiębiorstwa winny odzwierciedlać pewną równowagę między dążeniem do bezpiecznego zysku a poczuciem odpowiedzialności społecznej i gotowością do jej ponoszenia. Spełnienie tego warunku wymaga oczywiście, aby uczestnicy organizacji, a zwłaszcza menedżerowie, mieli nie tylko odpowiednie kompetencje zawodowe, lecz także kompetencje moralne, albowiem tylko wtedy kształtowane będą kultury i struktury przedsiębiorstw, optymalizujące bilans wartości w układach, w których odbywają się wszelkie działania gospodarcze.

W nadchodzących latach kryteria etycznego postępowania w organizacjach i samych organizacji zyskiwać będą na znaczeniu, co więcej firmy nieprzestrzegające zasad etycznych będą przez społeczeństwo odrzucane jako nieprzyjemne, choćby nawet wytwarzały produkty dobrej jakości.

Będą one musiały być „na podsłuchu” nie tylko w odniesieniu do rynku, ale też i szerszego otoczenia, będą musiały wspierać uważne słuchanie innych i wnikliwie analizować płynące z zewnątrz sygnały.

## Troska o dobry wizerunek własny

Zyskiwać będzie na znaczeniu zwłaszcza dobra reputacja firmy, jej renoma, rozgłos, jej spójny i pozytywny wizerunek w oczach klientów i różnych interesariuszy (*stakeholders*) oraz lokalnej społeczności. Przede wszystkim wzrośnie znaczenie dobrego wizerunku w działaniach marketingowych, gdyż dobry wizerunek firmy zjednuje opinię publiczną do marki i do firmy, usuwa anonimowość między producentem a odbiorcą, ułatwia wzajemne porozumienie, sprzyja wytworzeniu się korzystnego nastawienia do firmy i jej poczynań, a także wzmacnia uczucia wzajemnej sympatii. O dobry wizerunek firmy powinni dbać wszyscy jej pracownicy, a nie tylko kadra kierownicza. Troska o dobry wizerunek powinna stać się imperatywem skutecznego zarządzania, które jest przecież *de facto* „sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbę przyszłości przedsiębiorstwa”<sup>12</sup>.

W naszej teorii, a zwłaszcza praktyce uprawiania marketingu, pojęcie wizerunku używane bywa powszechnie, ale nie zawsze właściwie. Często też identycznie traktuje się pojęcia: „tożsamość firmy” (*corporate identity*) i „wizerunek firmy” (*corporate image*), a pojęcie „tożsamość” zastępuje pojęciem „kultura firmy” (*corporate culture*). W rzeczywistości są to różne pojęcia o różnych zakresach znaczeniowych.

**Wizerunek firmy** jest „kompozycją osobowości przedsiębiorstwa wyrastającą z jego filozofii, historii, kultury, strategii, stylu kierowania, reputacji, a także zach-

<sup>12</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1997, s. 502.

wania się pracowników, sprzedawców i innych przedstawicieli firmy”<sup>13</sup>. Stanowi on wyobrażenie o firmie, jej marce i przedsiębiorcach istniejące w otoczeniu jej działania.

Na wizerunek firmy składa się wiele elementów, jak na przykład nazwa, znak firmowy, jakość produktu, reklama itp. Im bardziej wyraziste i oryginalne są te komponenty, tym bardziej jasne są wizerunki produktów i firm w wyobraźni odbiorców i społeczeństwa<sup>14</sup>.

**Tożsamość firmy** jest to zespół atrybutów i wartości umożliwiających jej prezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób, czyli przedstawienie się przez samą firmę otoczeniu, celem bezbłędnej identyfikacji na rynku siebie i swoich wyrobów bądź usług<sup>15</sup>. Tożsamość zatem określa, jak firma sama siebie identyfikuje, jaką ma kulturę i filozofię działania oraz potencjał inteligencji (*corporate intelligence*).

Tożsamość mówi, czym firma jest w istocie i oznacza ona sposób, w jaki chce firma być identyfikowana przez odbiorców, wizerunek natomiast jest zewnętrznym wyrazem tej rzeczywistości i oznacza sposób, w jaki jest ona rzeczywiście przez otoczenie postrzegana. Zasadniczą cechą odróżniającą te pojęcia jest to, że wizerunek jest zawsze czymś zewnętrznym w stosunku do firmy, zaś tożsamość czymś wewnętrznym, co stanowi jej istotę, czyli co charakteryzuje jej osobowość (*corporate personality*).

**Kultura firmy** z kolei to utrwalony tradycją organizacyjną i przekazywany z pokolenia na pokolenie niepisany kodeks (system) wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji (firmy) i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem. Kultura ta określa zachowanie członków organizacji w sposób podobny do formalnych przepisów, ale niejednokrotnie z większą siłą<sup>16</sup>.

Według Strategora (grupy wybitnych specjalistów francuskich) dla identyfikacji firmy lepszym pojęciem jest tożsamość niż kultura. Pojęcie kultury ma bowiem charakter bierny (tu zaś chodzi o poszukiwanie dróg swobodnego działania, oraz bardziej neutralny, a tym samym bardziej manipulatorski. Kultura pozostaje na powierzchni zjawisk, idei, wartości lub wierzeń oraz tego, co się zwykło nazywać przestrzenią symboliczną (ideologie, mity, obrzędy, tabu oraz normy zachowań będące ich wyrazem). Tożsamość natomiast sięga poziomu namiętności i fantazji i w niej tkwi prawdziwy problem władzy. Tożsamość stanowi organiczną część społecznej całości przedsiębiorstwa. Będąc systemem wyobrażeń, jest ona produktem przedsiębiorstwa i zarazem powietrzem, którym ono oddycha<sup>17</sup>.

Wizerunek firmy powinien być zgodny z jej tożsamością. Klienci wybierają najchętniej firmy o wyraźnie zaznaczonej tożsamości i uznanej reputacji, a więc o dobrym autentycznie, a nie tylko wykreowanym wizerunku (np. poprzez reklamę czy sponsoring). Poza tym dobry wizerunek stanowi dla nich korzyści dodatkowe, jak np. atuty związane z oznaką prestiżu, tzn. poważania, jakim cieszy się w swoim otoczeniu ktoś, kto posiada produkty danej firmy. Jak słusznie zauważa Philip Kotler: „*image* jest

<sup>13</sup> N. Ind, *The Essential of Public Relations*, London 1993, s. 87.

<sup>14</sup> Por. J. Bloom, *Marketing praktyczny*, Warszawa 1992, s. 24.

<sup>15</sup> Zob. J. Penc, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Łódź 1999, s. 79–81.

<sup>16</sup> Zob. *idem*, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 219.

<sup>17</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, *op. cit.*, s. 503 i 567.

leпки. Istnieje jeszcze długo po tym, jak dana organizacja ulega zmianom. Trwałość image tłumaczona jest przez fakt, że kiedy ludzie mają wyrobione zdanie o danym obiekcie, wówczas wybiórczo postrzegają dalsze informacje”<sup>18</sup>. Ich przekonania bowiem tworzą wizerunek marki i utrwalają korzystne postawy wobec produktu, co ułatwia im podejmowanie decyzji oraz wykształcenie się poczucia lojalności i wierności wyrobom firmy.

Aby ułatwić klientom podejmowanie decyzji, a sobie zapewnić ich lojalność, każda firma powinna zadbać o swój wizerunek, świadomie i konsekwentnie prezentując społeczeństwu swoją tożsamość, swoją oryginalność i wyróżniające ją od konkurencji szczególne kompetencje. Prezentacja ta powinna oczywiście polegać na przekazywaniu wiarygodnych informacji, bo tylko takie mogą wzbudzić zaufanie i wyróżnić firmę z jej otoczenia.

## Budowa wizerunku firmy budzącej zaufanie

Kreowanie dobrego wizerunku wymaga wielostronnych i złożonych działań tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych, prowadzących w rezultacie do stałego podnoszenia inteligencji firmy umożliwiającej tworzenie wyróżniających zdolności (*distinctive competences*), zapewniających właściwą jej komunikację z otoczeniem i skuteczną promocję osiągnięć na rynku.

Wśród tych działań szczególnie ważne, to:

1. Stała troska o wysoką jakość i nowoczesność wyrobów. By zasłużyć na uznanie klientów, firma musi przyjąć zasadę, że doskonalenie jakości produkcji i usług oraz generowanie innowacji musi stać się sprawą priorytetową. Produkty są końcowym rezultatem wysiłków wszystkich służb przedsiębiorstwa, toteż wszystkie one powinny odpowiadać za marketing, a nie tylko służby profesjonalnie z nim związane. Produkty powinny być najlepsze i lepiej niż konkurencyjne służyć klientom, tzn. odznaczać się wyższą wartością dla klienta (*economic value to the customer*). Firma jest tak oceniana, jak oceniane są jej wyroby.

2. Stała troska o klientów (wszystko dla klientów) i ciągłe monitorowanie rynku, które dostarcza strumienia informacji włącznie z komunikacją marketingową. Wycho-dzenie naprzeciw potrzebom klientów wymaga dążenia do osiągnięcia doskonałości we wszystkich dziedzinach: wytwarzanych produktach, ich jakości i bezpieczeństwie, a także w serwisie, dystrybucji, stosunkach międzyludzkich itp. Jest to operacja kosztowna, ale opłacalna, gdyż pozwala na osiągnięcie zasłużonych zysków (poszerzenie udziału w rynku), co z kolei dostarcza profitów pracownikom i akcjonariuszom firmy.

3. Szczególna troska o pracowników i ich stałe uprawnianie (*empowerment*), co polega na przekazywaniu pracownikom zadań, prawa do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów, umożliwiających im osiągnięcie celów roboczych, a także pełnej odpowiedzialności. Pracownicy są źródłem siły przedsiębiorstwa. Oni tworzą zespoły, których zaangażowanie w produkcji buduje reputację firmy. Zaangażowanie i działanie zespołowe stanowią istotę postępowania w każdym dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie. Toteż właściwe kierowanie nimi jest podstawą sukcesu firmy.

<sup>18</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 551.

4. Uczciwe postępowanie wobec swoich partnerów (interesariuszy – *stakeholders*). Partnerami firmy są dostawcy, kooperanci i handlowcy, akcjonariusze, a także te wszelkie podmioty (osoby i instytucje), które mogą wywierać znaczący wpływ na jej zdolność do przetrwania i osiągania sukcesów. Firma musi utrzymywać dobre stosunki ze wszystkimi swoimi partnerami. Dlatego też powinno być powszechnie wiadome, że respektuje ona zasady odpowiedzialności za pracowników i zakłada ich solidarność oraz pozytywne nastawienie do współpracy.

5. Zatrudnianie i awansowanie menedżerów-przywódców, którzy mają nie tylko zdolności widzenia przyszłości, tworzenia wizji rynku, zakładającej szeroki zakres celów oraz wizji projektu wyznaczającego drogę ich osiągnięcia, ale także umiejętność sprawowania funkcji kierowniczych: wyznaczania celów cząstkowych oraz rozdzielania konkretnych zadań na pojedynczych członków zespołu. Menedżerowie-przywódcy staną się w nadchodzących latach głównym atutem przedsiębiorstwa, a ich zdolność postrzegania szans i znajdowania własnych przedmiotów działania oraz rozsądnego skupienia na nich zasobów i wysiłków – drogą do przyszłości.

## Zdrowa organizacja przyszłości

Działania te będą stanowić podstawę kształtowania organizacji jutra, profesjonalnie zarządzanych, skupionych wokół inteligencji, szeroko stosujących reguły etyczne i sprzyjających powszechnemu dobrobytowi społeczeństwa.

Dobrze prosperujące organizacje przyszłości będą cenić sobie następujące atrybuty<sup>19</sup>:

- zaangażowanie we wspólną misję i wizję jako kontekst dla rekonfiguracji,
- efektywność, ukierunkowanie na określenie właściwych działań,
- refleksja i potencjał przyswajania wiedzy,
- uprawnienie (w trakcie poszukiwania czegoś nowego wymagane jest inteligentne samo ukierunkowanie),
- wielofunkcyjne role zakładające współpracę między różnymi jednostkami organizacyjnymi,
- kierowanie wynikami, a nie wyłącznie potencjałem. Strategiczne myślenie, proces identyfikowania sposobów podejścia w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w przyszłości,
- kulturowa odnowa, trwała zmiana w zakresie fundamentalnych założeń,
- ciągłe poszukiwanie i uczenie się, dokonywanie zmiany tych elementów, które już nie zdają egzaminów w burzliwym, stawiającym liczne wyzwania zewnętrznym otoczeniu.

---

<sup>19</sup> R.R. Thomas, *Zróżnicowanie a organizacja przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith i R. Beckhard, Warszawa 1998, s. 369–372.

## Menedżer w organizacji przyszłości

Skutecznie kierować organizacją przyszłości będą mogli tylko ludzie czynu. Tytuły i role formalne będą mieć niewielkie znaczenie o tyle, o ile menedżerowie nie dowiodą swoich kompetencji, stanowiących połączenie wiedzy, umiejętności i zalet indywidualnych. Role i rodzaje umiejętności pozostaną mniej więcej takie same, ale będą one bardziej dynamiczne i bogatsze.

Powszechnie znane są role menedżerskie określane jako interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. W roli interpersonalnej menedżer może występować jako: formalny reprezentant organizacji, jako łącznik pomiędzy działami; lub jako inspirowany innych przywódca (ma to miejsce najczęściej i jest szczególnie ważne).

W roli informacyjnej menedżer występuje jako osoba, będąca źródłem ważnych informacji i przekaznikiem ich dla innych. Może on być też postrzegany przez jakąś grupę jako rzecznik jej interesów i jej obrońca.

W roli decyzyjnej menedżer często działa przy rozwiązywaniu ważnych problemów, decydując o tym, co należy czynić. Działa on też jako negocjator pomiędzy firmą a jej dostawcami.

Menedżerowie wykorzystują następujące umiejętności:

- koncepcyjne – związane z ustalaniem (prognozowaniem i programowaniem) działań związanych ze strategicznym rozwojem firmy jej przekształceniami, zasadami współpracy z otoczeniem zewnętrznym itp.,
- techniczne – niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z własną organizacją, stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii,
- interpersonalne – związane z nawiązywaniem kontaktów, tworzenia sieci komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, motywowania pracowników itp.,
- organizacyjne – polegające na znajomości zasad, metod i technik sprawnego organizowania pracy, produkcji i zarządzania, warunkujących efektywne funkcjonowanie organizacji jako całości,
- administracyjne – związane z ustalaniem zasad i form powiązań między jednostkami organizacyjnymi, współpracy między nimi i koordynacji działań.

Nie istnieją oczywiście ani role, ani umiejętności uniwersalne, ponadczasowe, dostosowane do każdej organizacji i warunków otoczenia<sup>20</sup>. Wynika to nie tylko z faktu ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu firmy i w samej firmie, lecz także z tego, że zarządzanie staje się coraz bardziej procesem twórczym, w którym wiele działań może być kształtowanych swobodnie przez menedżera. Staje się ono wręcz sztuką permanentnego rozwiązywania problemów i stałego poprawiania pozycji firmy wobec otoczenia swego działania<sup>21</sup>.

Menedżerowie, którzy będą działać w przyszłych organizacjach, muszą mieć nie tylko mądrość, roztropność, umiejętności zawodowe, ale też muszą się odznaczać szlachetnością postępowania. Wielu specjalistów od zarządzania stawia przede

<sup>20</sup> Por. B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Bydgoszcz 1998, s. 65.

<sup>21</sup> Por. H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie, Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 93-96.

wszystkim na ich kompetencje fachowe. Tak na przykład zdaniem Edgara Scheina będą oni musieli wykazać się<sup>22</sup>:

- niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie,
- równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającą im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się zmian, zważywszy szczególnie coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania,
- wielką siłę emocjonalną, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych, w miarę, jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia,
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kulturę organizacji pracy przez wykorzystanie jej mocnych stron i elementów funkcjonalnych,
- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić,
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

W kontekście skutecznego zarządzania przyszłości dobrzy menedżerowie muszą być oczywiście zdolni do tworzenia wizji i strategii rozwoju organizacji, stymulowania efektywności gospodarczej i pobudzania ludzi do wszelkich czynów, ale też muszą być zdolni do „przemiany złego na dobre”, takiego zestrajania tej wizji i strategii, aby osiągać to, co uznaje się za dobro ogółu. Muszą oni więc umieć tak oddziaływać na współpracowników, aby wiedzieli, dokąd zmierzają i mieli swobodę działania w zmierzaniu do celu, ale także by przestrzegali zasad i zachowań etycznych wyznaczanych i realizowanych przez menedżerów i organizację. Przed oczyma powinni oni mieć przeto wizję takiego społeczeństwa, jakie pragną dla siebie i swoich organizacji, a to wymaga, aby swoje działania podporządkowali nie tylko kryteriom efektywności, lecz także moralności<sup>23</sup>.

W teorii zarządzania mówi się wręcz o potrzebie kształtowania nowych tzw. trójwymiarowych przywódców. Taki model ich kształtowania oparty jest na założeniu, że niezbędne są zarówno sposób menedżerskiego myślenia, jak i wiedza oraz umiejętności zdecydowanie różniące się od tych, które były wymagane w przeszłości. Model ten zakłada doskonalenie umiejętności związanych z merytoryczną (w działalności gospodarczej), przywódczą i osobistą efektywnością.

Przykład programu, który obejmuje wszystkie te wymiary modelu, przedstawia następujące zestawienie<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> E. H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości*, red. Hesselbein, M. Goldsmith i R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 89.

<sup>23</sup> Por. R. Beckhard, *O przyszłych liderach*, *ibidem*, s. 139–142.

<sup>24</sup> J. F. Bolt, *Kształtowanie trójwymiarowych przywódców*, *ibidem*, s. 175.



### 1. Wyzwania w działalności gospodarczej:

- przewodzenie na globalnym rynku,
- budowanie i przewodzenie organizacji zorientowanej na rynek i klienta,
- przewodzenie przez jakość,
- budowanie i przewodzenie innowacyjnej, kreatywnej i efektywnie reagującej organizacji,
- tworzenie organizacji uczącej się,
- wykorzystanie postępów technicznych,
- przewodzenie szeroko zakrojonym zmianom organizacyjnym,
- docenianie i wykorzystanie różnicowania,
- myślenie w sposób strategiczny.

### 2. Przywództwa:

- klasyczna i współczesna teoria i praktyka przywództwa,
- kształtowanie i uosabianie silnego osobistego spojrzenia przywódczego,
- wizjonerstwo, budowanie zaangażowania i uprawnień,
- promowanie i wykorzystanie różnicowania,
- otwartość, prawość, etyka,
- kształtowanie odwagi i woli działania.

### 3. Efektywność osobista:

- osobista wizja, zamiśl, wartości, zdolności, cele i priorytety,
- integrowanie priorytetów w życiu i pracy,
- przewodzenie samemu sobie oraz uprawnianie samego siebie,
- rozumienie i docenianie wartości przyrody, nauki, sztuki i nauk humanistycznych,
- emocjonalne i fizyczne bogactwo,
- filozofia podejścia oparta na założeniu nieustannego uczenia się i osobistej odpowiedzialności za rozwój.

W nowym modelu kształtowania umiejętności przywódców dużą wagę przywiązuje się do ich zachowań etycznych, które pozwolą im równoważyć konkurencyjne zadania płynące z respektowania zasad efektywności i etyczności. „Prawdziwi przywódcy – stwierdza Alfred Decrane – są sprawiedliwi i uczciwi – i to nie jedynie ze względu na prawa i przepisy – są etyczni, otwarci i godni zaufania”<sup>25</sup>.

Wiele firm oczekuje od swoich menedżerów więcej prawości, uczciwości i etyki w ich prowadzeniu. Cnoty te muszą obowiązywać w kontaktach ze społeczeństwem, sponsorami, władzami, środkami masowego przekazu, jak również z kolegami po fachu. W wielu firmach tworzy się kulturę, w której utrwała się znaczenie wśród załogi wysokiej etyki. Tak np. w firmie Boeing wprowadzono system wysokich wymagań etycznych i sformułowano zasady etycznego postępowania, które przenikają wszystkie czynności zarządcze. Zasady te są następujące<sup>26</sup>:

1) każdy członek kierownictwa dba o utrzymanie wysokiej etyki. Od każdego nowego członka kierownictwa oczekuje się jednoznacznego zaangażowania w tej sprawie,

<sup>25</sup> A. C. Decrane, *Konstytucyjny model przywództwa*, [w:] *ibidem*, s. 249.

<sup>26</sup> B. Gliński, B. R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1996, s. 193–194.

2) najwyższe kierownictwo musi zapewnić poparcie i zaangażowanie szczebla autonomicznych jednostek biznesu (*divisions*) i zakładów dla programu wysokiej etyki, nie naruszając ich autonomii. Najwyższe kierownictwo ma obowiązek wkroczać, kiedy zasady są łamane,

3) wartości etyczne powinny być wdrażane w sposób systemowy, a nie w trybie walki z nierzetelnymi pracownikami. Z tego względu wszystkie zasady polityki firmy muszą być klarowne,

4) każdy kolejny szczebel zarządzania powinien opracować własny program etyczny i zapewnić przestrzeganie etycznego zachowania jako podstawowej części oceny dokonań menedżera,

5) korporacja powinna określić strategię efektywnego treningu w celu ugruntowania niniejszych zasad i odpowiednich reguł postępowania,

6) kształcenie i inne elementy programu powinny być dostosowane do każdej jednostki i zakładu,

7) program etyczny powinien być wdrażany od góry do dołu. Umożliwi to pełne kompetentne włączenie się kierownictwa wszystkich szczebli w realizację programu,

8) programy poszczególnych szczebli zarządzania powinny mieć kilka równoległych kanałów komunikacyjnych w górę. Chodzi o to, aby każdy pracownik, mający problem etyczny lub związany z biznesem, mógł zwrócić się do swego szefa, swego funkcyjnego „rzecznika etyki”, pracownika odpowiedzialnego za etykę w jednostce biznesu, a nawet w skali korporacji,

9) programy etyczne powinny obejmować wszystkie pionosy kooperacji, tzn. pionosy i jednostki współpracujące z odpowiednimi jednostkami rządowymi.

## Zakończenie

Transformacja naszej gospodarki, jeśli ma być skuteczna, musi zmierzać do wykreowania organizacji nowego typu. Ta organizacja jutro powinna być zgodna z duchem demokracji i wolności, ukierunkowana na klienta, zysk i rozwój, ale też tworzącą kulturę organizacyjną generującą rozwijanie ścisłych jej związków z otoczeniem swego działania na zasadach wzajemnego poszanowania i zaufania.

Nowa organizacja, jak wynika z tendencji utrwalających się na Zachodzie, w zupełnie inny sposób będzie pojmowała istotę swojej misji (w kategoriach służby otoczeniu), będzie bardziej niż dotychczas zaangażowana w realizację celów wyższego rzędu, sięgając po społeczne i humanistyczne wartości i ich rosnące znaczenie, a także wychodząc poza układy konkurencji na rynku oraz wnosząc swój wkład w poprawę jakości życia. Będzie realizować swoje posłannictwo, swoje gospodarcze cele, opierając się na wartościach ekonomicznych takich choćby, jak udział w rynku, płynność finansowa czy rentowność zainwestowanego kapitału, ale też kierując się kryteriami etycznymi.

W przyszłości mniejsza firma w jej lokalnej społeczności podważać będzie tradycyjne granice, w których przywódcy organizacyjni mieścili swoje wizje i strategie. Będą oni kłaść duży nacisk na tworzenie i wprowadzanie w życie reguł ponoszenia odpowiedzialności za problemy, wobec których już dzisiaj stoi organizacja, i na zrozumienie

potrzeb społeczności, w których żyją, a także na poprawę zdolności i umiejętności firmy do poniesienia tej odpowiedzialności bez uszczerbku dla swej ekonomiki.

Organizacje przyszłości będą musiały sprostać nowym wyzwaniom, które już dzisiaj powinna podjąć obecna generacja naszych menedżerów. Nie powinni oni odkładać zmian na jutro, gdyż straciliby w ten sposób własną szansę współuczestniczenia w tworzeniu lepszej przyszłości, zarówno dla swoich firm, jak i dla społeczeństwa. Zresztą jest to ich obowiązek, albowiem powinnością menedżerów jest służba narodowi przez działalność gospodarczą, dzięki rozsądnemu **wykorzystaniu** kapitału ekonomicznych i **etycznych wartości**.

W swoich działaniach powinni oni kierować się regułami rynku, pamiętając jednak o tym, że rynek nie może i nie powinien narzucać swojej logiki innym ludzkim i społecznym wymiarom. Tradycyjna logika biznesu, która ignoruje aspekty humanistyczne i ekologiczne, nie jest zdolna właściwie reagować i promować zmian, jakie zachodzą dzisiaj w naszym kraju, nie może też być głównym instrumentem prywatnych i publicznych wyborów w zakresie rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów i ich wzajemnych zależności. Logika biznesu musi naturalnie zasadzać się na konkurencji stymulującej kreatywność, wychwalanie i nagradzanie najlepszych i tych, którzy wybijają się ponad przeciętność. Konkurencja w każdej dziedzinie życia, także i w gospodarczej, podtrzymuje zdolność systemów do czynienia postępu, do odnawiania się i rozwoju. Jej siła i znaczenie kreatywne polega na tym, że w gruncie rzeczy oznacza ona nie walkę prowadzoną po to, aby pokonać przeciwnika, lecz „wspólne poszukiwanie” – rywalizację, w której przestrzegane są zasady i granice.



## Stanisław Galata

# Etyka a bezpieczeństwo

### Wprowadzenie

Do kanonu podstawowych potrzeb człowieka należy bezdyskusyjnie – bezpieczeństwo, a co za tym idzie troska o nie. Współcześnie, jak uważa Jerzy Konieczny, „Troska o bezpieczeństwo, z uciążliwego obowiązku, stała się żywotną i integralną częścią uprawiania biznesu”<sup>1</sup>. Spójrzmy jednak na propozycje dotyczące przejawiania się „tej troski”. Czy – w swej istocie – nie sprowadzają one problemu bezpieczeństwa do szukania sposobów reagowania na skutki oddziaływania określonych bodźców, zamiast wskazywać na ich źródła. To nie wymieniane „przyczyny”, lecz źródła tych „przyczyn” kształtują poziom bezpieczeństwa jednostek, przekładającego się na bezpieczeństwo grup, zespołów, narodów i społeczeństw. Słusznie, cytowany powyżej autor podkreśla, że: „Wśród wielu przyczyn [...] wymienić należy, obok terroryzmu, splot czynników politycznych, ekonomicznych i socjalnych, składających się na sytuację kryminologiczną, owocującą wzrostem zachowań dewiacyjnych i antyspołecznych”<sup>2</sup>. Ale czy to są przyczyny zagrożeń? Otóż nie. To są skutki wielowarstwowych procesów przebiegających – na ogół – w sposób do końca niekontrolowany, nieprzewidywalny i stąd groźny. W sposób prosty wyraża to motto książki *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*<sup>3</sup>:

**Po pierwsze:**

*Wybierz drogę do szczęścia.*

**Po drugie:**

*Dobrze poznaj tych, z którymi przyjdzie ci podróżować.*

**Po trzecie:**

<sup>1</sup> J. Konieczny, *Wprowadzenie do bezpieczeństwa biznesu*, Warszawa 2004, s. 27.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Warszawa 2007.

Skompletuj ekwipunek na każdą, możliwą do przewidzenia, okoliczność.

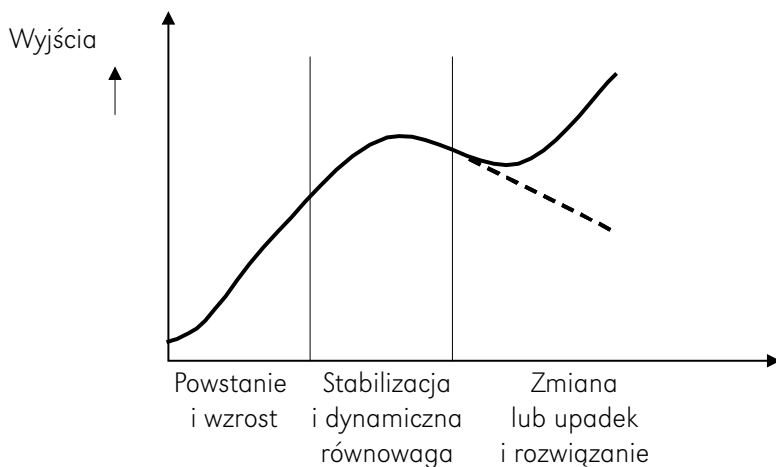
**Po czwarte:**

Pamiętaj, że nie jesteś Robinsonem Crusoe, a nawet on przeżył tylko dzięki w s p ó ł d z i a ł a n i u.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę oświetlenia problemu bezpieczeństwa z jednego punktu widzenia – uznanego za szczególnie istotny – etyki, w jej odniesieniu do najważniejszych, uniwersalnych aspektów życia każdego człowieka.

## 1. Ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka

Tylko pozornie truizmem wydaje się stwierdzenie, że podstawą zachowania się każdego z nas jest konkretny *motyw*. Zauważmy, że od momentu pojawienia się człowieka na Ziemi do dziś – *nihil novi sub Jove* (nic nowego pod Słońcem). Tak jak nasi prapraojcowie, tak i my dążymy w pierwszym rzędzie do zaspokojenia szeroko pojętych potrzeb egzystencjalnych, głównie chodzi o: pożywienie, bezpieczne schronienie, wzajemną akceptację, przynależność do wybranej grupy, realizację własnych pragnień i marzeń. *Problemy, dylematy i zadania*, które przychodzi rozwiązywać człowiekowi na każdym etapie historycznego rozwoju systemów, które człowiek konstruuje i wykorzystuje zawsze – w swej istocie – są takie same. Zmienna jest jedynie ich forma. Model powstawania i funkcjonowania takich systemów przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Fazy rozwoju systemów

Źródło: R.E. Coffey, A.G. Athos, E.A. Reynolds, Prentice-Hall 1975, za: Jackson J.H., Morgan C.P., 1978, s. 23.

Funkcjonowanie takich systemów przebiega według schematu: racjonalny dobór zasobów służących zaspokajaniu aktualnych i przewidywanych potrzeb (ekonomia), wykorzystanie i wzbogacanie dorobku materialnego i duchowego poprzednich pokoleń (kultura), szukanie nie tylko *modus vivendi* (sposób postępowania oparty na

chwilowym kompromisie), ale przede wszystkim szukanie *modus operandi* (sposób działania), który pozwala na rozstrzygnięcie zasadniczych, a nieuniknionych sporów (bezpieczeństwo) i wreszcie, świadomość, że wszelkie zachowania w ramach każdej z tych sfer przebiegają w niezmiennej, ponadczasowej *przestrzeni etycznej*, która tak jak *przestrzeń fizyczna*, w jakiej istniejemy, nie może być ani powiększona, ani pomniejszona, a wypełniana określonymi *normami moralnymi* może być jedynie, świadomie lub nie, zniekształcana (rysunek 2).

Dążenie do skuteczności działania i głębokich związków z innymi, bez przechodzenia przez naturalne procesy pracy i wzrostu, to kusząca, ale iluzoryczna i złudna droga do osiągnięcia wysokiej jakości życia. Wnikliwy badacz etyki osobowości, Erich Fromm, tak pisał na ten temat:

„Mamy dziś do czynienia z jednostką zachowującą się jak automat, która sama siebie nie rozumie [...], u której paplanina zastąpiła mowę, sztuczny uśmiech zastąpił szczerzy śmiech, a poczucie tępej rozpaczki zastąpiło prawdziwy ból”<sup>4</sup>. Pochodzący z badań nad zwierzętami paradygmat deterministyczny (bodziec – reakcja), choć wydaje się spełniać pewne kryteria – są wymierne i przewidywalne, to historia ludzkości i nasza własna świadomość mówią nam, że mapy te absolutnie nie opisują rzeczywistości.

Człowiek pomiędzy bodźcem a reakcją ma wolność wyboru, wyobraźnię (umiejętność tworzenia w umyśle czegoś spoza obecnej rzeczywistości), sumienie (głęboką wewnętrzną świadomość, co jest dobre, a co złe) i wolną wolę (zdolność do działania na podstawie samoświadomości, niezależnie od wszelkich innych wpływów). Efekt zachowań każdego człowieka, działającego samodzielnie, jak i w ramach zespołu, to funkcja woli (chcieć: *czego?* i *dlaczego?*), wiedzy (wiedzieć: *jak?*, *kiedy?*, *w jaki sposób?*), możliwości (struktura psychofizyczna jednostki, otoczenie). Starorzyska maksyma: *ten, kto nie patrzy w przeszłość, nie ma widoków na przyszłość*, zwracając uwagę na rolę doświadczenia pokoleń w kształtowaniu realiów codzienności, nie oznacza jednak automatycznego powielania zastanych rozwiązań. Chociaż podstawy konstrukcji budowlanej, w której przyszło nam żyć obecnie, utworzyły poprzedzające nas pokolenia, to układ pomieszczeń, ich urządzenie i wykorzystanie zależy już tylko od nas. Podsyćcane rewelacyjnymi osiągnięciami ludzkiej myśli przekonanie o wyjątkowości naszej cywilizacji może sprawiać wrażenie, że jesteśmy twórcami i świadkami czegoś zupełnie nowego, czego jeszcze nie było i co sprawia, że nie mamy wiele wspólnego z naszymi, przynajmniej najdalszymi, przodkami. Tymczasem, jeśli przyjrzeć się wnikliwie poszczególnym etapom historycznego rozwoju ludzkości, to bez trudu dostrzec można, że tak naprawdę źródła inspiracji naszej aktywności są takie same jak w najodleglejszych czasach. Naszego praprzodka, rozwiązującego swoje, identyczne z naszymi, problemy egzystencjalne (zdobywanie pożywienia, bezpiecznego schronienia, obrona czy atak) za pomocą maczugi, różni od nas jedynie formy używanych narzędzi. Naturalne zasoby, dane człowiekowi od zarania dziejów ludzkości, wykorzystujemy i dzisiaj, zmieniając jedynie ich kształt i zastosowanie. Każdy nowy problem, który przychodzi człowiekowi rozwiązywać, czyni go strzelcem z zawiązanymi oczami; ilość oraz stopień znajomości posiadanej broni, warunków, w jakich ma oddać strzał, posiadane zdolności i wyćwiczone umiejętności nigdy nie likwidują całkowicie opaski,

<sup>4</sup> J. Diamond, *Strzelby, zarazki, maszyny – losy ludzkich społeczeństw*, Warszawa 2000, s. 31.

ale im są wyższe, tym opaska staje się bardziej *transparentna* (przezroczysta), zwiększając celność i skuteczność strzału. Tak współczesne, jak i dające się przewidzieć w najbliższej przyszłości, warunki, w jakich kierujący organizacjami wszystkich rodzajów, typów i wielkości podejmują decyzje, kształtują czynniki, takie jak: globalna rywalizacja zespołów, walka o talenty, kultura wiedzy, „starzenie się” kadr i ich kwalifikacji, swobodna migracja, elastyczność relacji: szef – podwładny, cele – sens działania i wreszcie osobiste uwarunkowania zachowania się poszczególnych ludzi, będące zewnętrznym wyrazem doświadczanych emocji. W każdej fazie rozwoju organizacji czynniki te stanowią pryzmat, przez który należy patrzeć na procesy pozyskiwania zasobów, ich transformacji w zamierzone efekty oraz na dystrybucję tych efektów. Rola kierujących działaniami zespołowymi, których najlepszą – jak dotąd – formą są wszelkiego typu i wielkości *organizacje*, ulega przewartościowaniu; obok klasycznej kategorii *zarządzający*, pojawia się kategoria *przywódca*, czyli ktoś, kto chce i potrafi zmniejszać różnicę między tym, co robimy, a tym, co możemy zrobić.



Rysunek 2. Obszary przejawiania się: woli, wiedzy i możliwości człowieka

Źródło: opracowanie własne.

W XX wieku pojawiło się pięć ujęć teorii przywództwa – teorie cech, behawioralne, siły wpływu, sytuacyjne i integracyjne. Jednak, zamiast wyłącznie na warsztacie, należy koncentrować uwagę na przedstawianiu prawidłowości, według których przejawia się logika funkcjonowania współczesnych organizacji. Pozwoli to budować ich obraz nie jako odrębnych kontynentów, ale jako nierozłącznych, wzajemnie przenikających się

obszarów. Organizacja *dzisiaj* to system, który powstał *wczoraj* w wyniku szczególnego przejawiania się takich cech, jak: nieporządek (zastępujący tradycyjną sztuczną surowość i dyscyplinę), zmieniające się, w szybszym niż dotąd tempie, wyzwania i rozczarowania. Organizacja *jutro* to rozwiązany dylemat: czy zachować *status quo* w sytuacji, gdy zmiany wydają się konieczne, czy też bezmyślnie iść za modą. Czy szukanie rozwiązania, to szukanie odpowiedzi na cztery pytania, podane poniżej?

1. Co jest w naszym przypadku kluczem do zdobycia przewagi nad innymi?

2. Jakie są zasadnicze umiejętności i kompetencje w organizacji i co należy zrobić, aby utrzymać przewagę w tym względzie?

3. Czy polityka rekrutacji, doboru, wynagradzania, szkolenia i rozwoju kadr jest zgodna z najważniejszymi zdolnościami zapewniającymi sukces?

4. Co naprawdę odróżnia naszą organizację od tych, z którymi stajemy w szranki walki konkurencyjnej?

Czy raczej szukanie odpowiedzi na fundamentalne pytanie:

1. Co jest, w naszym przypadku, kluczem do *harmonijnego współdziałania* z innymi uczestnikami procesów tak, aby procesy te nie były *grą o sumie zerowej* („aby wygrał ktoś, musi stracić ktoś”)?

Odpowiedź na tak postawione pytanie wymaga wiedzy o uwarunkowaniach zachodzących zmian i mechanizmach ich funkcjonowania, które kształtują obecnie nowy, niewygodny wymiar, nazywany wymiarem „czasu przyszłego teraźniejszego”. Każdy system działań zespołowych będzie funkcjonować na tyle skutecznie, na ile możliwe będzie unikanie, łagodzenie lub likwidowanie zagrożeń w obszarze wyznaczonym czterema granicami: ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka.

## 2. Uniwersalne zagrożenia poczucia bezpieczeństwa

Bezpieczeństwo to przede wszystkim stan poczucia komfortu własności oraz wolności wyboru – spośród możliwych – sposobów zachowania się jednostki, w ramach przyjętego i akceptowanego porządku społecznego, przekładający się na zachowanie się grup, zespołów i narodów. Instytucje militarne i paramilitarne zwiększają jedynie poziom tego poczucia, same jednak go nie kształtują. Bazą takiego poczucia jest kondycja ekonomiczna społeczeństwa. Poziom tej kondycji pozostaje w prostej zależności do rodzajów, charakteru i rozmiarów: globalnej sytuacji demograficznej, stosunku do otoczenia naturalnego, relacji: bogactwo – bieda oraz ściśle z tym związanych patologii społecznych.

W każdym systemie gospodarczym dobrobyt społeczeństw i narodów tworzony jest przez jednostki w ramach działań zespołowych, kumulowany i dystrybuowany przez organizacje (państwa). Tu wzajemne przenikanie się obszarów: globalnego, lokalnego i indywidualnego, przebiega w odwrotnym – od przedstawianego w odniesieniach do ekonomii i uwarunkowań kulturowych – kierunku: państwo – jednostka. To tutaj, w kluczowych sprawach, poziom bezpieczeństwa na obszarze globalnym przekłada się na bezpieczeństwo lokalne i indywidualne. Spójrzmy więc na problem zagrożeń egzystencjalnych ludzkości w aspekcie wymienionych zjawisk, które nie mając militarnych odniesień (rakiety balistyczne, tarcze przeciwko nim, i tym podobnych „stra-



szaków”), rozwijają się w ich cieniu powoli, ale z niebezpieczną konsekwencją. Przyjmijmy – jako punkt odniesienia – globalną sytuację demograficzną. Coraz częściej napotkać można ostrzegające opinie w tej materii. Na przykład w radykalny sposób wypowiada się na ten temat Dimitrij Zinin:

„Nikt nie udowodnił, że nie ma granicy istnienia cywilizacji ludzkiej. Pragnienia życia nic nie uzasadnia. Jeżeli nasza cywilizacja przetrwa, będzie to taki sam cud, jak powstanie życia”.

Bardziej stonowaną opinię prezentuje Siergiej Kapica, na którego monografii *Global Population Blow-up and After* („Ogólna teoria rozwoju ludzkości”) oparty był niedawny raport Klubu Rzymskiego. Według niego, jeśli nie znajdzie się skutecznych sposobów poprawienia globalnej sytuacji demograficznej, to ludzkości grozi niewyobrażalne niebezpieczeństwo. U podstaw modelu globalnego rozwoju demograficznego, przedstawionego przez Kapicę leży założenie, iż szybki przyrost ludności Ziemi, odnotowywany obecnie, nie będzie trwał w nieskończoność. Aż do 2000 roku liczba ludności na naszej planecie szybko rosła, stąd też wydawało się, że eksplozja demograficzna, a w jej efekcie przeludnienie, nieuniknione wyczerpanie zasobów surowców i rezerw naturalnych, doprowadzi ludzkość do katastrofy. Jednak od 2000 roku, kiedy liczba ludności osiągnęła sześć miliardów, a przyrost 87 mln rocznie albo 240 tys. osób na dobę, tempo to zaczęło spadać. Nowsze przewidywania demografów wskazują, że w najbliższej przyszłości przyrostu praktycznie nie będzie. Liczba ludności na Ziemi ustabilizuje się na poziomie 10–12 mld. Przejście od gwałtownego wzrostu do stabilizacji zajmie niecałe sto lat. Według Kapicy na tym zakończą się globalne zmiany demograficzne. Główną jego tezą jest powiązanie przyrostu ludności z rozwojem globalnym. Wprowadza on tzw. imperatyw demograficzny, kładąc nacisk na zjawiskowy charakter procesów rządzących demografią. Uważa on, że – w odróżnieniu od teorii Malthusa, wedle której to zasoby Ziemi określają wielkość przyrostu ludności – główną zmienną jest sama ludzkość, która nadaje ton wszystkiemu: gospodarce, polityce itd.

Mechanistyczne podejście Klubu Rzymskiego, sformułowane 30 lat temu w pierwszym raporcie pt. *Granice wzrostu* (zasoby determinują granice rozwoju ludzkości), nie znalazło potwierdzenia i nie pozwala wyjaśnić istoty zachodzących globalnych zmian demograficznych. Przyrost liczby ludności Ziemi zależy nie tylko od możliwości rozmnażania się oraz występowania odpowiednich zasobów, ale także – a może przede wszystkim – od wymiany i rozpowszechnienia informacji. Podobnie jak w reakcjach jądrowych, informacja rozprzestrzenia się niczym w reakcji łańcuchowej i pomnaża się nieodwracalnie na każdym etapie. Taki system informacyjny powstał bardzo dawno, gdy milion lat temu w wyniku ewolucji biologicznej pojawiła się mowa oraz rozwinęła się indywidualna, a zatem i społeczna świadomość, co doprowadziło do gwałtownego rozwoju ludzkości. Za pomocą tego modelu można określić moment pojawienia się człowieka i czas ewolucji na 4–5 mln lat, a całkowitą liczbę ludności żyjącej kiedykolwiek na Ziemi na około 100 mld. Można też wyszczególnić główne okresy rozwoju, ocenić przebieg wzrostu i wyodrębnić wiele innych czynników decydujących o naturze rewolucji demograficznej. Szczyt tego procesu wypadł przypadkowo w 2000 roku, czyli na przełomie tysiącleci. Wynika to tylko i wyłącznie z naszego systemu liczenia lat i nie ma związku z istotą sprawy. Wydaje się, że jeśli pominąć mniej istotne okoliczności i ograniczyć się do „czystej termodynamiki”, teoria imperatywu demograficznego sprawdza się bez zarzutu. Pogląd ten nie znajduje jednak powszechnej apro-

baty, głównie z dwóch zasadniczych powodów: po pierwsze, model nie wyjaśnia, *dla- czego* graniczną liczebnością ludzkości jest 10–12 mld? Po drugie, *dla- czego* akurat nastąpi to w połowie XXI wieku?

Model Kapicy nie daje odpowiedzi na te pytania. Według niego, ludzkość zderzy się z zewnętrznymi ograniczeniami własnego rozwoju jeszcze przed stabilizacją liczby ludności na poziomie 10–12 mld. Głównym czynnikiem będzie deficyt wód słodkich w skali globalnej – odczuwalny nie później niż w 2035 roku. Wtedy przetną się dwie linie: prognoza wzrostu zużycia wody i spadająca krzywa jej dostępnych zasobów. Czeka nas więc destabilizacja gospodarki światowej, ale według niektórych badaczy, nie będzie to jedynym czynnikiem wpływającym na tempo przyrostu ludności. W historii ludzkości były już precedensy wyraźnych kryzysów globalnych, jak na przykład rewolucja neolityczna (9–6 tys. lat p.n.e.). Właśnie w jej trakcie człowiek wyczerpał zasoby, które eksploatował dotąd, uprawiając zbieractwo i myślistwo. A już wtedy gatunek *homo sapiens* wyprzedził pod względem liczebności inne ssaki. Wówczas nastąpił także pierwszy spadek liczby ludności na Ziemi. Trzeba było szybko wynaleźć rolnictwo i udomowić zwierzęta. Powstaje pytanie, co stanie się z ludnością konkretnych krajów lub ras. Uważa się, że rasa biała osiągnęła szczyt rozwoju w okolicach 1925 roku. Wtedy ludzie tej rasy stanowili jedną trzecią całej populacji Ziemi. Teraz w tej kategorii widać spadek, podobnie jak w epoce przed Kolumbem. We współczesnym świecie istnieją dwa obszary, od których rozwoju zależy przyszłość białej rasy – Australia i azjatycka część Rosji. Wyciąga się stąd wniosek, że świat może już rozwijać się bez cywilizacji europejskiej.

Inny, z narastających problemów, to dysproporcja posiadanych zasobów oraz liczby ludności. W Chinach jest w przeliczeniu na głowę ludności po 6 arów ziemi rolnej na mieszkańca. Dla nas byłaby to zabawa w rolnictwo, dla nich to codzienność. Ale w przyszłości pewnie będziemy zmuszeni się podzielić. Powstaje pytanie, *kto – i jak – zmusi nas do tego?* Przecież globalizacja oznacza świat, w którym coraz mniej decyzji zależy od rządów. Kto zatem będzie je podejmował? Niektórzy badacze proponują, by rozstrzygnąć te problemy poprzez strategię „niestabilizującej nierówności”, wychowania na rzecz globalizacji oraz „personifikacji” stosunków międzynarodowych, możliwej dzięki powstaniu *homo internationalis* (człowieka międzynarodowego). Jednak powstanie wówczas problem określenia, jaka nierówność jest stabilizująca, a jaka destabilizująca.

We współczesnym świecie do „gatunku” człowieka międzynarodowego zalicza się kilka kategorii ludzi: dyplomatów, biznesmenów, turystów, terrorystów. Według szacunków jest to łącznie 50 milionów ludzi na Ziemi. Ale krajowe i cywilizacyjne różnice bynajmniej nie zanikły. Jeśli połączyć dwa fakty: 1) dla ludzi Zachodu przemyslenia Deng Xiao Pinga, poważnie traktowane i realizowane w Chinach, to demagogia; 2) językiem angielskim jako ojczystym włada 10 procent ludności Ziemi, mandaryńskim (chińskim) – 16 procent, to widać wyraźnie, jak krucha jest podstawa globalizacji. Zwróćmy teraz uwagę na groźbę, jak kryje się, we wspomnianej powyżej, dysproporcji pomiędzy zasobami a prognozowaną na najbliższe 50 lat liczbą ludności. Jeśli prognozy te, choćby tylko częściowo się sprawdziły, będzie to oznaczać, że ponad dwa razy więcej ludzi niż obecnie, będzie aspirować do ograniczonych środków utrzymania. A jak może wyglądać ta sprawa w odniesieniu do żywności. Wydawać by się mogło, że w tej sytuacji, teoria Malthusa powróci do łask. Rozwój techniki i techno-

logii żywności pozwala jednak sądzić, że takie niebezpieczeństwo nie tylko jest mało realne, a wprost przeciwnie: możliwości produkcji żywności będą rosły w tempie szybszym, niż liczba ludności. Oto przykłady takich możliwości:

O jednych z obiecujących badań nad poszukiwaniem źródeł żywności pisze biuletyn Amerykańskiej Akademii Naukowej (PNAS). Według publikowanych tam informacji, w przyszłości możliwe będzie jedzenie bawełny. Ale nie włókien, wykorzystywanych od ponad 7000 lat do produkcji tkanin, tylko nasion tej tropikalnej rośliny, obecnie nienadającej się do spożycia przez człowieka. Winę za to ponosi gossypol – substancja toksyczna dla wątroby i serca większości ssaków. Genetycy od dziesięcioleci próbują ją wyeliminować. Bawełnę uprawia się w ponad 80 krajach, głównie w Afryce i Azji, gdzie niedożywienie wciąż dziesiątkuje populację. W skali światowej bawełna stanowi drugie – po soi – źródło białek roślinnych (9,4 miliona ton rocznie). Naukowcom Amerykańskiej Akademii Naukowej (PNAS) udało się wyhodować genetycznie modyfikowaną bawełnę niezawierającą gossypolu. Za opracowanie metody jej autorzy, Andrew Fire i Craig Mello, otrzymali w tym roku Nagrodę Nobla. To bardzo wydajne molekularne narzędzie pozwoliło im „uciszyć” gen odpowiedzialny za produkcję enzymu biorącego udział w syntezie gossypolu. Skutek: zawartość toksycznej substancji spadła o 99 procent. Jeszcze większe wrażenie robi fakt, że transformacja genetyczna powoduje zmiany tylko w nasionach. Zawartość gossypolu w liściach, korzeniach i kwiatach pozostaje niezmienną. Ta substancja pomaga bowiem bawełnie chronić się przed szkodnikami. Poprzednie odmiany *gland-less* (bez gossypolu) wyhodowane w latach 50. i 60. metodą klasycznej selekcji – miały tę wadę, że były bardzo wrażliwe na działanie szkodników i zostały w związku z tym szybko porzucone. W porównaniu do nich nowa odmiana bawełny modyfikowanej genetycznie posiada jadalne nasiona, ale nie jest pozbawiona naturalnej ochrony (zostaje zneutralizowany podczas procesu rafinacji), tylko ssaki przeżywające mogą spożywać pozostałe po rafinacji nasiona bogate w białka lub całe ziarna, bo ich flora bakteryjna niszczy toksyczną substancję. Nie pozbawiając zwierząt pożywienia, można by zaspokoić zapotrzebowanie na białko u 500 milionów osób. Przyszłość bawełny „odżywczej” nie jest jednak pewna, co udowodniła nieudana hodowla pierwszej odmiany *gland-less*. W latach 80. tę odmianę uprawiano w Afryce na ponad 350 tysiącach hektarów, zwłaszcza na Wybrzeżu Kości Słoniowej. Doświadczenie trwało jednak krótko, bo bawełna nie sprzedawała się za wyższą niż zwykle cenę, a chłopcy potrzebowali jej, żeby nakarmić bydło. Poza tym, że ta odmiana była bardziej podatna na atak szkodników, pola bawełniane stały się łupem małp i szczurów, które bardzo dobrze rozpoznają odmiany bez gossypolu. Nawet jeśli szkody nie były porażające, dały się jednak we znaki i zniechęciły wielu rolników. Trzeba będzie kilku lat, zanim zastosuje się modyfikację genetyczną wprowadzoną przez naukowców z Teksasu w przemysłowych odmianach bawełny. Na razie naukowcy z Teksasu chcą użyć tej samej metody do detoksykacji innych roślin tropikalnych, takich jak maniok i niektóre rośliny strączkowe, np. lędźwian siewny (*Lathyrus sativus*). Innym uniwersalnym ekologicznym surowcem, towarzyszącym człowiekowi od dawna jest bambus. Można z niego otrzymywać za-

równy papier – jak to jest obecnie, ale także produkty żywnościowe. W architekturze ma wielką przyszłość jako surowiec alternatywny. Bambus jest coraz popularniejszy – zwłaszcza na półkuli południowej – szczególnie od czasu pojawienia się w projektowaniu mody na zen. W Europie, gdzie przez jakiś czas był wykorzystywany przed ostatnim zlodowaceniem, dziś jest raczej rzadko używany, zwłaszcza od czasu pojawienia się plastiku. Wcześniej często używano bambusa do produkcji mebli i przedmiotów codziennego użytku. W krajach klimatu zwrotnikowego i podzwrotnikowego, gdzie roślina ta obficie rośnie, bardzo cenione są jej właściwości jako materiału budowlanego, szczególnie w strefach aktywnych sejsmicznie. Bambusowi przypisuje się około 1500 zastosowań. Oprócz budownictwa wykorzystuje się go w kuchni, gdzie ceniony jest ze względu na smakowite i pożywne łodygi. Trwają badania nad jego niezwykłymi właściwościami, związane z nadzieją na wykorzystanie ich jako materiału alternatywnego także w przemyśle spożywczym, tak jak to ma już miejsce w innych dziedzinach. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku opublikowana została praca E. Martinez: *Material legacies: bamboo* (Dziedzictwo materialne: bambus), gdzie opisano rezultaty zajęć, podczas których uczniowie projektowali nowe materiały przemysłowe z użyciem tego surowca. W Hiszpanii bambusowej maty używano, by zwiększyć trwałość sufitów lub gipsowych ścian. We Włoszech aż do lat sześćdziesiątych rzemieślnicy wyrabiali z bambusa wspinałe meble i przedmioty codziennego użytku. W Stanach Zjednoczonych pod koniec XIX wieku Edison do produkcji swojej pierwszej żarówki użył bambusowego włókna jako żarnika. Bambus był podstawowym elementem konstrukcji aeroplanu Numer 21, stworzonego przez niemieckiego wynalazcę, żyjącego na emigracji w Stanach, Gustava Whiteheada. Niektórzy twierdzą, że Whitehead wyprzedził braci Wright i na tej właśnie maszynie dokonał pierwszego lotu w historii. Nie brak również innych podobnych przykładów. Bambus to szybko rosnąca drewniejąca trawa. Według Organizacji Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO) niektóre z 1250 zarejestrowanych rodzajów rośliny mogą urosnąć od 7,5 do 40 centymetrów dziennie, a w ciągu trzech czy czterech miesięcy – nawet 40 metrów. Ocenia się, że w ciągu 35 lat jedna roślina może dać do 15 kilometrów gotowych do wykorzystania pędów. Czasowo na jedną wycinkę eukaliptusa, czyli jednego z najszybciej rosnących drzew, przypadają nawet cztery wycinki bambusa. Bambus jest więc doskonałą alternatywą dla drewna i rośliną o ogromnej wartości ekologicznej. Jego powszechne użycie znacznie ograniczyłoby wycinkę lasów. Oprócz tego, że szybciej rośnie, ma dodatkową zaletę: eksploatacja bambusa jest znacznie czystsza niż eksploatacja innych surowców o takim samym przeznaczeniu. Nie zużywa się bowiem tyle energii elektrycznej i nie emituje szkodliwych gazów do atmosfery. Z bambusa można też pozyskać 40 ton biomasy z hektara rocznie, co nie jest bez znaczenia tak dla rolnictwa, jak i przemysłu. Opadające liście tej rośliny znacznie ograniczają niekorzystne skutki deszczów, ułatwiając wchłanianie i zatrzymywanie wilgoci w ziemi. W ten sposób bambus zapewnia mikroklimat konieczny do regeneracji lasów równikowych.

[Za: M.Mensier, *Science et Technique*, „Le Figaro”, 30.11.06.].

Efektów tych budzących nadzieję osiągnięć nauki można się jednak spodziewać dopiero w jakiejś, trudnej do określenia, przyszłości. Tymczasem dziś wzrastająca liczba ludności, kurczące się obszary użytków rolnych, klęski żywiołowe sprawiają, że sytuacja żywnościowa, zwłaszcza ludności krajów najbiedniejszych, staje się coraz trudniejsza, zaś rozwiązanie problemów, jakie rodzi, wykracza poza możliwości lokalnych rządów i społeczności. Postawione powyżej pytanie: *kto powinien pomóc tym krajom i jak zmusić tych, którzy mogą to zrobić, aby niezbędnej pomocy udzielili?* – ma tylko jedną odpowiedź: ci, którzy mogą udzielić pomocy, muszą to zrobić we własnym, dobrze pojętym, interesie. Polaryzacja uposażenia materialnego wśród krajów i społeczeństw, wraz z pojawieniem się gospodarki rynkowej, wytworzyła swoiste formy dyktatur: finansowej (do połowy XX wieku) i intelektualistów (przełom XX i XXI wieku). Zwróćmy uwagę na fakt, że historia wszelkich dyktatur, od królestw, cesarstw, caratów po systemy totalitarne, pokazuje nam, że źródłem ich rozkładu nie była militarna słabość, a rażąco zachwianie relacji pomiędzy bogactwem a biedą. Podstawowy problem nie leży bowiem w sferze pozyskiwania i transformacji zasobów, lecz w sferze ich alokacji i dystrybucji. Inaczej wzrost gospodarczy przekłada się na poczucie bezpieczeństwa jednostek, grup, zespołów i narodów w sposób sztuczny i krótkookresowy. Przestrzeń fizyczna, którą człowiek, w dużej części, wypełnia swoimi wytworami, może być w znacznym stopniu przez niego regulowana. Ale przestrzeń etyczna jest niezmienna i jej, nieznanie nam, aczkolwiek intuicyjnie wyczuwane, mechanizmy nie poddają się tej regulacji; same zaś, właśnie poprzez przestrzeń fizyczną, weryfikują podejmowane zachowania. Tak jak wiara, która bez uczynków „jest martwa”, tak intencje, wyrażane deklaracjami bez pokrycia, nie są nic warte. Pomińmy więc te z naukowych wskazań i postulatów oraz demagogiczne deklaracje polityków, które przypominają malowanie popadającego w ruinę budynku i spójrzmy na jego podstawę:

Jest nią współczesne niewolnictwo – przerażający fragment obrazu współczesności, do którego w ukryciu ludzka nikczemność dopisuje nieustannie coraz więcej haniebnych szczegółów. W XX wieku powszechne oburzenie budziły sowieckie gułagi i inne komunistyczne obozy więźniów politycznych. Dziś z danych ONZ wynika, że niewolników jest więcej niż kiedykolwiek w dziejach ludzkości. Według oficjalnych danych, dotyczy to dziesiątków milionów dorosłych. Dzieci trudno policzyć. Rocznie sprzedaje się pod pozorem „werbowania taniej siły roboczej” od 1 do 5 mln ludzi. Na pozbawionych wolności osobistej tanich pracowników popyt dynamicznie rośnie. Handel żywym towarem stał się po narkobiznesie i obrocie bronią najbardziej dochodowym interesem w skali globalnej. Obroty wg szacunków przekraczają 10 mld dol. rocznie. I choć wszędzie opinia publiczna domaga się od rządów skutecznego zwalczania tego handlu – skutki są żadne. Niewolnikami handluje się w ponad 80 krajach od Azji po obie Ameryki. Nawet do Stanów Zjednoczonych sprowadza się ok. 50–60 tys. ludzi rocznie. Przed sądami amerykańskimi co roku przybywa spraw o zniewolenie pracujących „na czarno” imigrantów, wynajmowanych i przywożonych przez mafie. Amerykańscy eksperci Departamentu Pracy uważają, że przyczyną jest walka tylko z jedną stroną niewolnictwa – z mafią dostarczającą „ludzkiego towaru”. Czyli ze sprzedającymi. A jest przecież druga strona – kupujący. Ten, kto potrzebuje taniego pracow-

nika, komu lepiej opłaci się „po cichu” raz zapłacić mafii, niż zatrudnić ludzi legalnie. Proceder korzystania z niewolniczej pracy nie ogranicza się w żadnym wypadku do klasycznego sposobu „kupna-sprzedaży” – coraz częściej zaciera się granica pracy zarobkowej i pracy niewolniczej. W niektórych krajach Afryki i Azji handel ludźmi jest już znowu najzupełniej legalny. Na Wybrzeżu Kości Słoniowej agencje pośrednictwa jawnie poszukują dzieci od lat 9 do pracy w kopalniach za kilka dolarów miesięcznie. Za takiego pracownika kopalnia płaci agencji 50 dol. Rodzina pozbywająca się dziecka otrzymuje o połowę mniej. Eksperci Departamentu Pracy twierdzą, że dziś na świecie niewolnicy są dużo tańsi niż 150 lat temu. Przed wojną secesyjną w USA, w stanie Georgia, cena niewolnika wynosiła 700–1000 dol. (według obecnej wartości od 30 do 50 tys.). Dziś wystarczy 100 dol. W wielu krajach afrykańskich i w niektórych azjatyckich dziesiątki tysięcy ludzi rocznie sprzedaje się, jak zwierzęta czy maszyny. Pracują za kilka dolarów albo za miskę podłej stawy jako robotnicy na plantacjach, górnicy, poganiacze wielbłądów, pracownicy cegielni i cementowni, a dzieci jako tkacze dywanów; w fabrykach odzieży i obuwia, sprzedawanych na Zachodzie po zabójczo konkurencyjnych cenach; w zakładach produkujących najnowocześniejszy sprzęt informatyczny dla renomowanych koncernów. W krajach azjatyckich handel pracownikami przybiera nowocześniejsze formy. Angażowanie ludzi powierza się miejscowym agencjom, które po biednych wsiach werbują na kontrakty młodych ludzi. Kontrakt zobowiązuje do kilkuletniej bezpłatnej pracy za „przyuczenie do zawodu”, a następnie do kilkuletniej pracy bez zarobku jako zwrot kosztów wyżywienia i zakwaterowania. Gdy ten termin minie – kontrakt wygasa i pracownik jest zwolniony. Właściciel firmy, często zachodniej, płaci agencji stawkę za człowieka w pierwszym roku pracy 2 dol. dziennie, w następnych latach 3–4 dol. Wszyscy są zadowoleni. Koncern – bo ma niezły i bardzo tani, konkurencyjny produkt. Agencja – bo zarabia na pośrednictwie. Klient w Europie czy USA – bo kupuje bardzo tani towar. Pracownik – bo nie umiera z głodu. Na tym globalnym „wolnym rynku” pracy są Chiny i Korea Północna. Kolejne raporty Departamentu Stanu USA o przestrzeganiu praw człowieka na świecie co roku biją na alarm. W Chinach masowo zmuszani są do pracy więźniowie, także polityczni. Na porządku dziennym są przypadki, że więźniów angażuje się do pracy w międzynarodowych firmach, znanych z markowego obuwia sportowego, piłek i innego sprzętu. Jaki zakres ma zjawisko niewolnictwa w *epoce mądrości*, której początki dumnie oznajmiamy, tego nie wie nikt.

*Epokę mądrości* mogą kształtować nie „inteligentne” maszyny, lecz rozumni i twórczy ludzie. Czy oczekiwanie, że – jak wynika z prognoz wzmiankowanych powyżej – miliardy głodnych i żyjących w poczuciu zagrożenia ludzi będą autorami wzniosłych idei, ułatwiających i upiększających życie artefaktów, nie jest groźną w skutkach utopią? Epidemie, gwałtowne ruchy społeczne, przewroty czy rewolucje mogą stać się bumerangiem godzącym ostatecznie w tego, kto go pierwotnie posiadał. W literaturze omawiana jest, modna ostatnio, koncepcja związana z pojęciem *stakeholders*. Jest to każda dająca się określić grupa lub jednostka, która może wpływać lub jest pod wpływem działania innych organizacji za pośrednictwem ich

produktów, strategii i procesów wytwórczych. Na przykład klienci, dostawcy, związki zawodowe, media i dziennikarze, przedsiębiorstwa konkurencyjne, organizacje ekologiczne czy też wspólnota lokalna. Z takiego ujęcia droga prowadzi wprost do kuriozalnego wniosku, że istnieją na Ziemi ludzie i organizacje, które nie mają na siebie żadnego, nawet pośredniego, wpływu. To tak jakby uznać, że trzebieenie lasów w Ameryce Południowej, czy awarie elektrowni atomowych, chemiczne skażenie gleby celem podnoszenia wydajności upraw, nie mają wpływu na stan atmosfery w Polsce, ponieważ występują daleko od nas. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do obszaru zachowań indywidualnych. Spróbujmy popatrzeć na ten problem z innego, niż dotychczas jest ogólnie rozważany, punktu widzenia; z pozycji jednostki. Odwróćmy więc sposób rozumowania i „bohaterem” moralnej refleksji nad naszym wpływem na środowisko naturalne uczynimy nie człowieka, a miejsce, w którym żyje. Okazuje się, że powszechna wiedza o środowisku naturalnym jest bardzo ogólna i paradoksalnie jest większa o środowisku globalnym niż o bezpośrednim otoczeniu. *Czy znasz swoje otoczenie naturalne?* Odpowiadając na to pytanie, możemy sobie uzmysłowić, bez czasochłonnych i kosztownych badań, co zostawiamy po sobie następnym pokoleniom? Wendel Berry proponuje w tym celu wypełnienie kwestionariusza, który orientuje naszą refleksję moralną na dylemat: *relokalizacja? Czy monodializacja?* Wypełniając ten kwestionariusz, czynimy to ze świadomością, że w tle istnieje pytanie zasadnicze: *Gdyby posiadane przez ciebie pieniądze straciły nagle swoją wartość, jak długo mógłbyś żyć w miejscu, w którym żyjesz?*

1. Czy potrafisz powiedzieć, jakie gatunki drzew rosną najbliżej miejsca, w którym mieszkasz?
2. Czy występują one na całym okolicznym terenie?
3. W jakiej odległości od twego miejsca zamieszkania znajduje się przekaznik telefonii przenośnej?
4. Ile przedmiotów, których używasz, mógłbyś zrobić sam?
5. Gdzie znajduje się, najbliższe twójemu domu, główne zasilanie w energię elektryczną?
6. Czy wiesz, o której godzinie weszło dzisiaj słońce?
7. Za ile dni będzie pełnia księżyca?
8. Ile warzyw znajdujących się w twojej lodówce pochodzi z odległości co najmniej 50 kilometrów?
9. Czy z miejsca, w którym teraz jesteś, potrafisz wskazać północ?
10. Wymień 5 gatunków ptaków, które odlatują z twojej okolicy na zimę.
11. Wymień 5 gatunków ptaków, które przylatują w twoje okolice na zimę.
12. Wyceń wartość swego domu. Jaki okres ta kwota pozwoliłaby przeżyć komuś, kto zarabia 1 euro dziennie?
13. Czy wiesz, kiedy został zbudowany twój dom, kto go zbudował i z jakich materiałów?
14. Co było na tym miejscu wcześniej?
15. Czy znasz ludzi, którzy dbają o czystość otoczenia twójemu domu?
16. Znasz pochodzenie nazwy miejscowości, w której mieszkasz?
17. Do której generacji znasz swoich przodków? Skąd pochodzili?
18. Z jakiego źródła pochodzi woda, której używasz?

19. Ile wody zużywasz w ciągu roku?
20. Kiedy ostatnio pożyczałeś coś sąsiadowi i co to było?
21. Ile worków na śmieci zużywasz rocznie?
22. Gdzie wywożone są te odpady?
23. Czy znasz ludzi, którzy je zabierają?
24. Jaki procent tych odpadów może być zniszczonych bez ubocznych skutków dla środowiska?
25. Znasz rodzaj ziemi, na której mieszkasz?
26. Wymień 5 roślin jadalnych występujących w twojej okolicy.
27. Czy wiesz, o jakiej porze roku się je zbiera?
28. Z którego kierunku najczęściej przychodzą burze w twojej okolicy?
29. Czy wiesz, jaka jest wielkość opadów w twojej okolicy?
30. Czy wiesz, gdzie znajduje się najbliższy twego miejsca zamieszkania przystanek komunikacji publicznej?
31. Czy wiesz, jaki pierwszy kwiat zakwita na wiosnę w twojej okolicy?
32. Potrafisz dokładnie określić czas jego zakwitania?
33. Jaką największą odległość od swego domu przebyłeś na piechotę?
34. Kiedy ostatnio rozmawiałeś ze swoim listonoszem? Znasz jego imię?
35. Jak daleko znajduje się od ciebie ośrodek nuklearny? Kiedy wystąpiła tam ostatnia awaria?
36. Gdyby poziom morza podniósł się o metr w ciągu najbliższych 50 lat, czy twoje mieszkanie byłoby zatopione?
37. Jak daleko od twego miejsca zamieszkania znajduje się dziki zakątek przyrody?
38. Ile osób żyje w odległości co najmniej 500 metrów od twego mieszkania?
39. Czy otwierając kran, wiesz, gdzie odpływa zużyta przez ciebie woda?
40. Czy wiesz na co są przeznaczane twoje podatki lokalne?
41. Jaką działalność mogli prowadzić ludzie na terenie, na którym mieszkasz, 100, 500, 1000 lat temu?
42. Wiesz, gdzie znajduje się najbliższe targowisko i w jakich dniach jest czynne? Czy mógłbyś określić, ile konstelacji gwiazdnych możesz obserwować z okna swojej sypialni? Kiedy ostatnio obserwowałeś niebo?

[Źródło: W. Berry, „Ecologiste” 2003, nr 12, s. 196].

Przedstawienie powyższego kwestionariusza miało na celu uświadomienie istnienia czynników, które mogą wpływać na zakres indywidualnych motywacji, z punktu widzenia środowiska kształtowanego, w pierwszym rzędzie, na poziomie jednostkowych zachowań w triadzie: *chcieć* – *wiedzieć* – *móc*. Innymi słowy, im więcej wiesz (o otaczającym cię środowisku), tym bardziej chcesz i możesz wpływać na jego kształt. Ponadto pozwala każdemu na uświadomienie sobie jego własnej postawy wobec moralnego aspektu realizowanych w tym względzie działań. Postawy te mogą wyrażać: *rażący egoizm jednostki*, *egoizm grupowy* (funkcja egoizmów jednostkowych) oraz ich najdotkliwszą dla otoczenia postać – *amoralny egoizm w biznesie*. Postawa rażącego egoizmu może obejmować dwa różne stanowiska:

1. Każdy zawsze kieruje się własnym interesem, lekceważąc innych (*egoizm opisowy* lub *egoizm psychologiczny*).



2. Każdy powinien kierować się jedynie własnym interesem, lekceważąc interesy innych (*egoizm normatywny*).

Oba stanowiska pozostają w sprzeczności w stosunku do siebie: jeśli twierdzi, że powinno się kierować lub faktycznie kieruje się interesem własnym bez ograniczeń, próba uogólnienia takiego stwierdzenia doprowadzi nas do paradoksu. *A co z zaakceptowaniem takiego stanowiska u innych? Czy należy przyjąć, że inni mają postępować tak samo, akceptując tym samym naruszanie przez ich własnych dążeń do nieograniczonego kierowania się własnym interesem?*

*Egoizm grupowy*, nazywany również *zamkniętą plemiennością*, to minimalistyczne stanowisko oparte na połączeniu celu moralnego, interesów własnych oraz moralnej wytycznej, czyli uznania pewnych interesów wewnątrzgrupowych. W epoce kamiennej zamknięta plemiennosc wydawała się dominować, jednak nie należy zapominać, że podczas wzajemnych wizyt, składanych innym plemionom stosowane były złożone kody gościnności. Używając pojęcia „zamkniętej plemiennosci”, myślimy o pewnego rodzaju moralności wewnątrzgrupowej, która nie dopuszcza do okazywania gościnności i hojności outsiderom. Zamknięta, zorientowana etnicznie mentalność plemienna postrzega obcych jako nie ludzi, czyli jako istoty nieposiadające praw obywatelskich, którymi nie należy zaprzętać sobie głowy<sup>5</sup>.

I wreszcie *egoizm amoralny*, który można zilustrować wieloma przykładami ludzi wyznających zasadę: *wzbogacić się szybko, bez względu na sposób*. Ta cyniczna postawa jest naganna z moralnego punktu widzenia, szczególnie gdy zagraża osobom trzecim. Nie są odosobnione przykłady zakładania lukratywnych firm pod szczytnymi hasłami ochrony środowiska, które faktycznie degradują to środowisko w stopniu większym, niż miało to miejsce przed ich powstaniem. Na przykład zakłady utylizacji odpadów, lokowane w pobliżu kompleksów mieszkalnych lub ujęć wody pitnej, pozbawione instalacji oczyszczających (wysokie koszty), przynoszą znaczące zyski, zatruwając wodę, ziemię i powietrze. Wobec biurokratycznej, ociążałej maszyny administracyjnej odwoływanie się tu tylko do zwykłej ludzkiej przyzwoitości, jako bariery dla tej patologii, jest czystą naiwnością. Koncepcja interesów własnych jest stanowiskiem dość kuszącym, ale jednocześnie niekonsekwentnym, nadużywającym koncepcji maksymalizacji zysku, bez względu na to, z jakich źródeł by on pochodził; produkcji żywności, lekarstw, zabawek czy broni.

## Wnioski

Do zjawisk obniżających poziom poczucia bezpieczeństwa należą:

1. Fragmentaryczność zasad. Jest to cecha najbardziej oczywista wśród egoistów. Polega na odrzuceniu podstawowej zasady moralnej – wzajemności. Wzajemność sugeruje przyjęcie wspólnych wytycznych, obowiązujących na równych zasadach wszelkie zainteresowane strony. W przeciwieństwie do tego, te niemoralne postawy dają absolutny priorytet interesom jednej ze stron.

2. Nadużywanie władzy. Przyznanie priorytetu określonym interesom własnym lub grupowym może przyczynić się do krzywdzenia innych osób. Tu umiejętności oso-

<sup>5</sup> Zob. G.D. Chrysidides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa 1999.

biste są wykorzystywane do lansowania własnego stanowiska, co często prowadzi do naruszenia wolności innych stron.

3. Brak uczuć altruistycznych i poszanowania dla słabszych. Z psychologicznego punktu widzenia, atrybutem wszystkich wymienionych postaw jest trudność z zaakceptowaniem i uszanowaniem odmiennych poglądów (zasada: *cuius ego eius religio*), czego następstwem jest lekceważenie i ignorowanie uczestnictwa innych w tym, co się dzieje.

4. Stwarzanie pozorów walki konkurencyjnej. Zbyt bezkompromisowe „forsowanie” własnego interesu prowadzi do niezadowolenia wśród skrzywdzonych, którzy wykorzystają każdą okazję, aby się odegrać. Stwarza to sytuację ciągłego zagrożenia, a obrona przed nim pochłania zdobyte dotąd środki. U podstaw działań naprawczych nie leży *moralna wola* pomocy potrzebującym, ale wynikający z poczucia zagrożenia własnego bezpieczeństwa, naturalny odruch tych, którzy tej pomocy udzielają. Ta naturalna reakcja jest wynikiem oddziaływania bodźców, których początków należy szukać nie w dostrzeżonych objawach, ale w zachwianiu relacji: bieda – bogactwo, co następuje znacznie wcześniej, rodząc się w sposób mało dostrzegalny (bo rozproszony), rozwija się powoli, ale wywołuje niebezpieczne i nieprzewidywalne konsekwencje.

## Literatura

- Barrant J., Blum V., Seys B., *Preparer les decideurs de demain, hybrides et agiles*, „L'Expansion Management Review,” Juin 2005.
- Bryan L.L., Joyce C., *L'organisation du XXI siecle*, „L'Expansion Management Review”, December 2005.
- Chrysidis G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa 1999.
- Czym jest psychologia*, red. B. Biątek, Kielce 2006.
- Diamond J., *Strzelby, zarazki, maszyny – losy ludzkich społeczeństw*, Warszawa 2000.
- Galata S., *Biznes w przestrzeni etycznej – motywy, metody, konsekwencje*, Warszawa 2007.
- Konieczny J., *Wprowadzenie do bezpieczeństwa biznesu*, Warszawa 2004.
- Ossowska M., *Normy moralne*, Warszawa 2000.
- Penc J., *Rola i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery*, Warszawa 2005.



## Jerzy Konieczny

# O metodzie rozumowań w etyce bezpieczeństwa

### Wprowadzenie

Tak sformułowany tytuł obiecuje bardzo wiele, ale rzetelna ocena podpowiada, że zbyt wiele jak na ramy tak krótkiego artykułu. Zapewne już samo wprowadzenie uporządkowanych znaczeń użytych w tytule terminów uznać należy za pewne osiągnięcie. Dla obowiązującego porządku rzeczy, wskaźmy jednak od razu, że najwięcej trudności w kwartecie „metoda”, „rozumowanie”, „etyka” i „bezpieczeństwo” nastęrczyłoby zbudowanie pojęcia oddającego sens tego – bezpieczeństwa.

1. W polskiej literaturze trudności pojęciowe związane z bezpieczeństwem traktowane są w trojaki sposób. Autorzy odwołują się do klasycznej polskiej koncepcji, opracowanej w połowie lat 30. minionego stulecia przez Józefa Żółtazka (i wtedy bardzo, nawet według standardów międzynarodowych, nowoczesnej) lub przytaczają napotkane w piśmiennictwie inne ujęcia i za pomocą tego zabiegu uzyskują jakiś rodzaj porządku (co jest do przyjęcia), lub – lokując się w tradycji PRL poprzez bezpośrednie lub pośrednie nawiązanie do słynnej definicji, głoszącej iż „bezpieczeństwo jest stanem braku niebezpieczeństwa”, uznają za bezpieczeństwo wszystko, co im się przypomni. W ten sposób powstają rozmaite bezpieczeństwa „psychologiczne”, „żywnościowe”, „trafności decyzji”, będące karykaturami psychologii, ekonomiki żywienia czy teorii decyzji, stanowiąc – przy ignorowaniu wysokich rygorów metodologicznych tych, przykładowo wymienionych dziedzin wiedzy – pole do wygłaszania udrapowanych w naukową togę amatorskich tez, a czasem wręcz zwykłych bzdur.

Pozostawiając na boku dalsze, ewentualnie godne uwagi komentarze, zgodnie z polską tradycją przyjmujemy, że pewien podmiot jest bezpieczny, jeśli jest zdolny do samodzielnego osiągnięcia swoich celów. Jest to ujęcie operacyjne, bo mierzyć można, co najmniej na skali porządkowej, zarówno poziom bezpieczeństwa, jak i samdziel-

ność osiągania celów (przebiegające zresztą w czasie, co ma dalsze korzystne konsekwencje metodologiczne).

Pojęcia metody, rozumowania i etyki przyjmujemy tu na elementarnym, niekontrowersyjnym poziomie ogólnej metodologii nauk.

2. Z zaproponowanej definicji wynika, że podmiotowi przysługuje pewien poziom bezpieczeństwa, jeśli cecha „zdolności do samodzielnego osiągania celów” występuje z natężeniem niezerowym. Tak się stanie, gdy ów podmiot – osoba prawna lub fizyczna – podejmie jakieś działania; przypadki gdy ktoś lub coś jest bezpieczne mimo beczynności nie zasługują na uwagę. Widać teraz, że dla uproszczenia przyjmujemy, iż mówić będziemy o bezpieczeństwie tylko tych typów podmiotów, które są osobami fizycznymi lub prawnymi, takimi jak organizacje gospodarcze, militarne, społeczne, religijne czy wreszcie – państwa.

Te dość oczywiste uwagi, oprócz wprowadzenia (nader minimalnej) konwencji terminologicznej, miały na celu wskazanie, że osiągnięcie jakiegoś poziomu bezpieczeństwa przez badany podmiot wymaga z jego strony akcji, działania, wykonania sekwencji czynów, a to wskazuje na istnienie moralnego aspektu bezpieczeństwa, bo owe czyny będą czynami ludzkimi, a w każdym razie ich konsekwencje będą konsekwencjami ludzkich decyzji, indywidualnych lub grupowych. To zaś sprawia, że w badaniu bezpieczeństwa pojawia się aspekt moralny. Celem tej pracy jest bardzo ogólna próba rekonstrukcji metody rozumowań moralnych, dotyczących działań kreujących bezpieczeństwo.

3. Jak natomiast scharakteryzować rozumowanie moralne? Przyjmijmy na początek, że są nimi inferencje prowadzone z zastosowaniem zrozumiałych wyrażeń, z włączeniem do nich słów „powinien” i „musi”, przy czym własności logiczne dwóch ostatnich wyrażeń całkowicie wyczerpują ich znaczenie. Od pewnego momentu w rozumowaniach moralnych powstaje także potrzeba uwzględnienia preferencji działających podmiotów<sup>1</sup>.

Doniosłe znaczenie ma przyjęcie, że interpretacji wyrażeń „powinien” i „musi” dokonuje się tylko w sensie logicznym, założenie to bowiem wskazuje na prawomocność i użyteczność „zwykłej” logiki modalnej i „zwykłej” logiki deontycznej. Elementarną wiedzę na temat tych logik ma każdy absolwent studiów humanistycznych, co nie jest bez znaczenia dla praktyki społecznej.

4. O istnieniu podstawowego poziomu moralnego jednostki możemy mówić wtedy, gdy jednostka ta posiada sprawności, składające się z wiedzy, pozwalającej na efektywne formułowanie kierunków działania, zasad umożliwiających rozpatrywanie spraw z różnych (np. przeciwnych) punktów widzenia oraz adekwatnych reguł inferencyjnych, pozwalających na zastosowanie wspomnianej wiedzy<sup>2</sup>. Ujęcie to, dość bli-

<sup>1</sup> R.M. Hare, *Moral Thinking. Its Levels, Method, and Point*, Oxford 1981, s. 13 i n.

<sup>2</sup> L. Magnani, *Morality in a Technological World. Knowledge as Duty*, Cambridge 2007, s. 163–165.

skie tradycyjnym sformułowaniom koncepcji sprawności moralnej, przez autora jest jednak ukazane i rozwinięte w taki sposób, że jego najważniejszym elementem jest właśnie wiedza, bez której reszta analizy moralnej staje się bezwartościowa. Innymi słowy: wynik moralny jest tyle wart, ile wiedza zaangażowana do jego wykreowania.

Trudno przecenić znaczenie tych uwag, natychmiast widać też ich doniosłość praktyczną. Strach pomyśleć, jak rozległą i polidyscyplinarną wiedzą należałoby dysponować, by kompetentnie wypowiedzieć się na temat aspektów moralnych lokalizacji elementów obrony przeciwrakietowej, jakże rozległą i głęboką wiedzą o mechanizmach działania państwa trzeba posiadać, by wnieść coś w moralny dyskurs, tyżący roli jakiejś służby kontrwywiadowczej, lat studiów wymaga nabycie rzetelnej wiedzy o stosowaniu poligrafu w systemach bezpieczeństwa i w rezultacie uzyskanie kompetencji do wygłaszania sądów moralnych na temat badań poligraficznych. To, że na forum publicznym wypowiedzi na przykładowo zasygnalizowane tematy (i mnóstwo innych; „klasyczne” już „Balcerowicz musi odejść” jest przecież sądem moralnym, dotyczącym ekonomicznego bezpieczeństwa państwa) spotkać można dość powszechnie (i równie łatwo dostrzec ich bezwartościowość, jeśli nie szkodliwość), potwierdza tylko starą prawdę, że niewiedza zwiększa śmiałość wypowiedzi.

Wypada zatem zgodzić się z cytowanym autorem i uznać, że podstawowym warunkiem skutecznego uprawiania etyki w stechnologizowanym świecie jest posiadanie wiedzy o przedmiocie rozważań. Posiadanie wiedzy jest obowiązkiem. Tylko na wszelki wypadek dodajmy, że współczesna wiedza o bezpieczeństwie, w swych różnych wcieleniach, pokazuje zawsze twarz zimnego technokraty.

5. Warto z kolei rzucić okiem na ofertę teorii decyzji, a ściślej – na jej stosowalność w rozwiązywaniu problemów etycznych. Wyróżnimy przypadki indywidualnego i zbiorowego podejmowania decyzji, zaczynając od tych pierwszych. Analiza decyzji indywidualnej rozpoczyna się od sporządzenia macierzy, obejmującej możliwe do podjęcia działania i skutki tych działań, a następnie – z grubsza biorąc – wykorzystuje się pewne algorytmy wyboru, prowadzące do podjęcia decyzji optymalnej<sup>3</sup>.

Problem polega jednak na tym, że uwikłanie moralne tej procedury czyni bardzo trudnym zarówno ocenę skutków działania, jak i określenie stopnia pewności ich wystąpienia. Co więcej jednak „trudność decyzji etycznej pochodzi m.in. stąd, że porównawcza ocena konsekwencji czynów różnie na ogół wypada w świetle różnych norm postępowania, akceptowanych przez decydenta. Normy te wyznaczają więcej niż jedną skalę wartościowań i jest otwartym problemem, czy można je zredukować do jednego wymiaru. Taką właśnie sytuację ma się na myśli, mówiąc o konflikcie wartości”<sup>4</sup>.

Korzystniej przedstawia się sytuacja, gdy chodzi o zbiorowe podejmowanie decyzji. Znany jest zbiór decydentów, określone są dostępne sposoby działania oraz ustalone

<sup>3</sup> K. Szaniawski, *O nauce, rozumowaniu i wartościach. Pisma wybrane*, wybrał i opracował J. Woleński, Warszawa 1994, s. 477 i n.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 480.

preferencyjne uporządkowanie owych sposobów przez decydentów. Jeśli te (i niektóre inne) warunki są spełnione, wówczas da się określić uporządkowanie preferencyjne, reprezentujące ocenę grupy decydentów jako całości<sup>5</sup>. Koncepcja ta, opracowana w połowie minionego stulecia przez Kennetha J. Arrowa, była pierwszą metodą dostarczającą przesłanek etycznych, uzyskanych drogą operacji matematycznych. Nie znam innych niż wyborcze zastosowań metody w moralnych kontekstach bezpieczeństwa.

6. Wróćmy teraz do wspomnianych w punkcie 4 „zasad umożliwiających rozpatrywanie spraw z różnych [...] punktów widzenia”. Nie wchodząc tu ani w rozważania pojęciowe, ani w badanie wzajemnych relacji pomiędzy ocenami, normami i wartościami, ani w ich pochodzenie przyjmijmy, że zasad, o których była mowa przed chwilą, dostarcza analiza wartości. Pojęcie wartości było już tu użyte, teraz zatrzymajmy się przy nim dłużej. Shierarchizowany system wartości moralnych jest „sterownikiem” każdego dyskursu moralnego.

Trudno powiedzieć, co jest ideowym źródłem wartości w myśleniu o bezpieczeństwie, wymagałoby to odrębnego studium. Stosunkowo łatwo natomiast ustalić empirycznie pochodzenie owych wartości. Otóż najczęściej bywają one oktrojowane przez dysponenta systemu bezpieczeństwa. Tak stało się w przypadku pierwszej nowoczesnej służby policyjnej na świecie, tzn. londyńskiej Metropolitan Police, gdy jej twórca Robert Peel pouczył swoich funkcjonariuszy o doniosłości prewencji w ich poczynaniach, tak było, gdy w FBI wprowadzono pierwszy policyjny kodeks etyczny na świecie. Sytuacja ta jest zrozumiała, wszak dysponent systemu bezpieczeństwa, wydając nań pieniądze, pragnie mieć komfort aksjologicznej spolegliwości tworzących system ludzi. Nie znaczy to, że ów komfort może mieć charakter nieograniczony, co dobitnie widać na przykładzie problemu apolityczności policji.

Zapewne właśnie trudności w egzekwowaniu apolityczności policji (policji w sensie ogólnym, tzn. wszystkich służb bezpieczeństwa w państwie) powodują, iż w ostatnich latach dostrzec można odchodzenie od „odgórnego” stanowienia etyki dla ludzi służących bezpieczeństwu i przesuwania akcentów w kierunku znacznie bardziej uniwersalistycznym, mianowicie w stronę praw człowieka<sup>6</sup>. To dobrze, bo redukuje rolę służb bezpieczeństwa jako narodowych gwardii, pilnujących interesów plemiennych, powoli transformując je w strażników wartości ogólnoludzkich. Lepiej późno niż wcale wyciągnąć wnioski z faktów, że Gestapo nie uratowało III Rzeszy, KGB nie uchroniło przed upadkiem Związku Radzieckiego, NIS nie ocaliło apartheidu w Republice Południowej Afryki, że zatem, by użyć słów poety, „służby tajne, jawne i dwupłciowe” nie są powoływane do roli demiurga w życiu państw i narodów, lecz do innych, z pewnością bardzo ważnych zadań.

7. Jest jeszcze jeden element, który wskazuje na konieczność zachowania wrażliwości etycznej w myśleniu o bezpieczeństwie. Otóż cechą każdego systemu bezpie-

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 481–482.

<sup>6</sup> P. Neyroud, A. Beckley, *Policing, Ethics and Human Rights*, Portland 2004, s. 54 i n.

czeństwa jest spadek jego efektywności w czasie. Modelowo biorąc, ów niekorzystny proces rozpoczyna się z chwilą „uruchomienia” systemu i jeśli zostanie zaniedbany, doprowadzi niezawodnie do jego degrengolady, tak jak stało się to na przykład z armią I Rzeczypospolitej, która – nie licząc rozpaczliwych prób reform w ostatnich latach istnienia państwa – stała się karykaturą sił zbrojnych.

Cykl życia systemu bezpieczeństwa powiela następujący schemat. W fazie pierwszej działa on w miarę normalnie i stabilnie, zgodnie z projektem, wedle którego został powołany, ujawniają się jednak jego dysfunkcje (i to jest początek fazy drugiej), które, nie korygowane, prowadzą do poważnych „wpadek”, zwykle z korupcją w tle. Po przekroczeniu „masy krytycznej” następuje reakcja dysponenta systemu (faza trzecia), polegająca zwykle na zastosowaniu jakiegoś rodzaju wstrząsu, po czym podejmowane są działania sanacyjne i przywrócenie działania na założonym poziomie efektywności (faza czwarta). Są to rzeczy znane, a negatywne skutki owego cyklu życia można łagodzić, implementując do systemu stałe mechanizmy kontroli i korekcji.

Kluczową rolę w tych mechanizmach ma dobór personelu. I tu okazuje się, że przedsięwzięcia takie, jak szkolenie etyczne personelu, stały monitoring jego pracy, doskonalenie systemu promocji i awansów, ulepszanie systemu płac itd. są potrzebne; lecz jeśli nie dobierzemy do systemu bezpieczeństwa ludzi o dostatecznie wysoko rozwiniętym poczuciu moralności i nie zapewnimy im pielęgnacji posiadanych cnót w toku służby – system bezpieczeństwa będzie szwankował. Pokazuje to szczególną potrzebę myślenia moralnego na „wejściu” do systemu, tj. w czasie prowadzenia selekcji i naboru kandydatów do służby, ale również na stworzeniu takich warunków służby, które zapobiegałyby demoralizacji ludzi systemu<sup>7</sup>. Wszyscy wiemy, że nie jest to łatwe.

7. Na koniec chciałbym omówić jeszcze jeden przypadek powstania dylematu etycznego, związanego z bezpieczeństwem. W stosunku do rozważań dotychczasowych, mało zaskakujących, a osadzonych w pewnej tradycji myślenia o bezpieczeństwie, ten ilustruje zjawisko oryginalne i – być może – otwierające nowe drogi rozważań zwłaszcza w bezpieczeństwie teleinformatycznym.

Zazwyczaj tzw. normalna sytuacja przedstawia się następująco: organizacja posiada pewien zasób informacji, którego część jest chroniona. W przypadku organizacji gospodarczej, część ta wyodrębniana jest na podstawie przepisów o ochronie tajemnicy przedsiębiorstwa i chroniona środkami technicznymi oraz procedurami działania.

Tymczasem dynamika rozwoju nowoczesnej firmy zależy od takich zjawisk jak: stała (bieżąca) współpraca transgraniczna, realizowana przez mobilnych pracowników, wykorzystujących aktualną informację i ciągle zmieniającą się wiedzę. Dla tych pracowników tradycyjnie rozumiana ochrona informacji staje się obciążeniem, i to w trojakim sensie:

- 1) jako krępujący obowiązek w sensie czysto technicznym,
- 2) jako przeszkoda w osiągnięciu założonych efektów pracy,
- 3) i wreszcie jako działanie sprzeczne z demokratycznymi ideami dzielenia się informacją i wspólnego rozwijania wiedzy.

<sup>7</sup> Wright A., *Ethics and corruption*, [w:] red. T. Newburn, T. Williamson, A. Wright, *Handbook of Criminal Investigation*, Portland 2007, s. 604–605.

U lojalnego pracownika wytworzy to konflikt etyczny – z jednej strony ma on dyspozycję do przestrzegania ustanowionych przez pracodawcę reguł, z drugiej – widzi, że lojalność ta ogranicza możliwości rozwoju zatrudniającej go organizacji<sup>8</sup>. Czas pokaże ewolucję doniosłości problemu i sposoby jego rozwiązywania.

## Zakończenie

Nasuujące się wnioski są skromne: tak jak wszędzie, rośnie rola wiedzy, rośnie także znaczenie moralnych kwalifikacji zatrudnianego personelu. Metody rozumowań moralnych nie wymagają stosowania skomplikowanych rozwiązań formalno-logicznych, wymagają natomiast rozpoznania wartości i wrażliwości na nie.

Zasadne wydaje się podkreślenie, że trening etyczny i umiejętne zarządzanie polityką etyczną w służbach bezpieczeństwa może okazać się podstawowym warunkiem przetrwania służby, zarówno instytucjonalnej, jak i działającej komercyjnie.

## Literatura

- Albrechtsen E., Grotan T. O., Hovden J. (2008), *Ethical issues in information security management*, <http://www.anvendtetikk.ntnu.no/ecap06/program/Albrechtsen.doc>.
- Hare R. M., *Moral Thinking. Its Levels, Method, and Point*, Oxford 1981.
- Magnani L., *Morality in a Technological World. Knowledge as Duty*, Cambridge 2007.
- Neyroud P., Beckley A., *Policing, Ethics and Human Rights*, Portland 2004.
- Szaniawski K., *O nauce, rozumowaniu i wartościach. Pisma wybrane*, wybrał i opracował J. Woleński, Warszawa 1994.
- Wright A., *Ethics and corruption*, [w:] red. T. Newburn, T. Williamson, A. Wright, *Handbook of Criminal Investigation*, Portland 2007.

---

<sup>8</sup> Albrechtsen E., Grotan T. O., Hovden J. (2008), *Ethical issues in information security management*, <http://www.anvendtetikk.ntnu.no/ecap06/program/Albrechtsen.doc>.





## Jan Widacki

# Wolność a bezpieczeństwo.

## Zamiast podsumowania

Powszechne jest dziś przekonanie, że każdy człowiek ma zarówno prawo do wolności, jak i do bezpieczeństwa. To ostatnie zabezpiecza podstawowe, jak się dziś powszechnie przyjmuje, prawo człowieka – prawo do życia. Jednak, jak uczy historia, niekiedy dla ludzi wolność bywa wartością większą niż życie, i to ostatnie gotowi są poświęcić w obronie wolności.

Tak więc hierarchia tych wartości: prawa do życia i prawa do wolności, może wydać się dyskusyjna.

Co więcej, wiele zdaje się przemawiać za tym, że „wolność” i „bezpieczeństwo” pozostawać mogą ze sobą w konflikcie, w tym sensie, że jedno ogranicza drugie.

W europejskiej myśli nowożytnej zwracano uwagę, że wolność musi mieć granice. Te granice wyznaczają prawa (w tym prawo do bezpieczeństwa) innych.

Dla Thomasa Hobbesa człowiek, który z natury i instynktu zajmuje się wyłącznie swoimi sprawami, bo z natury jest egoistą, dla którego dobrem jest tylko jego własne dobro, jest właśnie wolny. W konsekwencji społeczność takich egoistów pozostaje ze sobą w ciągłej walce. Wszyscy walczą z wszystkimi. Zatem stan społeczeństwa to wojna wszystkich przeciw wszystkim (*bellum omnes contra omnes*), a jeden człowiek jest dla drugiego wilkiem (*homo homini lupus est*). Aby zaprzestać wszystko niszczącej wojny i uzyskać bezpieczeństwo, każdy ustąpił więc część swych praw i wolności na rzecz społeczności, aby uzyskać od niej obronę. Tak więc według Hobbesa, pokój, bezpieczeństwo uzyskuje się kosztem części wolności. Tę umowę, na podstawie której wymieniono część wolności za bezpieczeństwo, Hobbes nazywa umową społeczną. Jej istotą jest wyważenie: część wolności w zamian za bezpieczeństwo.

Nie ulega wątpliwości, że nie można mieć równocześnie pełnej wolności i pełnego bezpieczeństwa. Nadmiar wolności, uzyskanej kosztem rezygnacji z bezpieczeństwa,

prowadzi do anarchii. Chęć zapewnienia bezpieczeństwa uzyskanego kosztem wolności prowadzić może do państwa policyjnego.

Z jakiej części wolności można zrezygnować na rzecz bezpieczeństwa i ile bezpieczeństwa, uzyskanego kosztem wolności jest naprawdę niezbędne?

W państwie demokratycznym decydują o tym obywatele. W państwie niedemokratycznym prawo decydowania o tym, ile wolności, a ile bezpieczeństwa należy się obywatelowi i całemu społeczeństwu, usurpuje sobie władza.

Przy tym wszystkim uwzględnić trzeba czynnik psychologiczny i socjologiczny.

Jak pokazują wyniki badań nad strachem przed przestępstwem, silny strach (wysoki poziom zagrożenia lub – to samo ujęte od drugiej strony – niskie poczucie bezpieczeństwa) skutkuje określonymi postawami społecznymi i indywidualnymi. Ludzie o poczuciu zagrożenia nie tylko sami ograniczają swoją wolność (np. nie wychodząc po zmroku, omijając miejsca, które uważają za niebezpieczne), ale gotowi są poprzeć moralnie, a jak trzeba to w wyborach, tego, kto gwarantuje, przynajmniej w deklaracjach, że zapewni im bezpieczeństwo. Choćby kosztem wolności. Postawieni przed alternatywą: wolność czy bezpieczeństwo? – ludzie na ogół wybiorą bezpieczeństwo.

Im bardziej zaniepokojeni są o swe bezpieczeństwo, tym łatwiej i z tym większej części swej wolności gotowi są zrezygnować.

Poziom lęku przed przestępstwem uznać należy za jeden z głównych wyznaczników proporcji: ile wolności, a ile bezpieczeństwa.

Poziom tego lęku postrzegany jest subiektywnie. Nie jest on prostym odzwierciedleniem realnego zagrożenia przestępczością. Badacze zajmujący się tym zagadnieniem wymieniają szereg czynników wyznaczających poziom lęku. Nie wchodząc w szczegóły, do najistotniejszych czynników należą zazwyczaj: wzrost liczby przestępstw, bez względu na wielkość przestępczości, zmiana sposobu informowania przez media o przestępczości, aktualna atmosfera społeczna spowodowana czynnikami kryzysowymi.

Okazuje się, że w kraju, gdzie współczynnik przestępczości był niski, np. na poziomie 1200 przestępstw na 100 000 mieszkańców i nastąpił wzrost tego współczynnika do poziomu 2000, strach przed przestępstwem będzie silniejszy, niż w kraju, gdzie współczynnik ten od lat utrzymuje się na poziomie 5000.

Komercjalizacja mediów, powodująca pogoń za czytelnikiem, słuchaczem czy telewidzem skutkuje tym, że media chętnie zajmują się zbrodnią, licytują w sposobie drastycznego jej pokazania. Pamiętać przy tym trzeba, że informując o przestępczości, media skupiają się na przestępstwach najcięższych, najbardziej drastycznych.

W Polsce nikt dotąd nie prowadził takich badań, znane są jednak wyniki badań z innych krajów. W Stanach Zjednoczonych na przykład wyliczono, że z czasu, jaki telewizja przeznaczyla na informacje o przestępstwach, ponad 30% poświęcono zabójstwom, które stanowią jedynie ułamek procenta wszystkich przestępstw popełnianych w tym kraju.

Przedstawiany opinii publicznej przez media obraz przestępczości nie ma wiele wspólnego z obrazem rzeczywistym. Ludzie są przekonani, że większość z ogólnej liczby przestępstw to najcięższe przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu, najcięższe prze-

stępstwa przeciw mieniu. Tymczasem większość z ponad półtora miliona przestępstw stwierdzanych każdego roku w Polsce to drobne przestępstwa, głównie przeciw mieniu. W konsekwencji większość z około 90 tysięcy osadzonych w aresztach i zakładach karanych to nie zwyrodniali przestępcy, mordercy- recydywiści, jak sądzi znaczna część opinii publicznej, ale rozmaici sprawcy drobnych przestępstw, ludzie najczęściej nieszczęśliwi, dotknięci zaburzeniami osobowości, ofiary rozmaitych patologii społecznych.

Lęk przed przestępstwem jest nie zawsze uzasadniony, ale zawsze jest realnym zjawiskiem społecznym, pociągającym za sobą określone, dające się przewidzieć skutki psychologiczne, społeczne i polityczne.

Ludzie, mający wysokie poczucie zagrożenia (wysoki lęk przed przestępstwem), nie tylko dają przyzwolenie na ograniczenie ich wolności dla spodziewanej poprawy bezpieczeństwa, ale sami ograniczają swą wolność: nie wychodzą z domu po zmroku, unikają pewnych miejsc, które słusznie czy niesłusznie uważają za niebezpieczne. Domy, a czasem całe osiedla zamieniają w swoiste fortece, ich mieszkańcy instalują kraty w oknach, zakładają dodatkowe zamki przeciwwłamaniowe, rezygnując z części swej prywatności, instalują monitoring, wynajmują ochronę.

Spółeczeństwo o wysokim poczuciu zagrożenia zwykle nastawione jest represyjnie: domaga się surowych kar dla przestępców, wierząc, że wysokie kary stanowią remedium na przestępczość. Domagają się dodatkowych uprawnień dla policji, są gotowi zaakceptować nawet takie, które jak na przykład podsłuchy telefoniczne, drastycznie naruszają prywatność i swobody obywatelskie. Są wyrozumiali dla brutalności policji. Domagają się dostępu do broni palnej w nadziei, że dzięki niej sami zapewnią sobie bezpieczeństwo. W społeczeństwie takim rośnie wzajemna podejrzliwość, brak zaufania do obcych.

W społeczeństwie takim rośnie też akceptacja dla takich programów politycznych, takich ugrupowań i polityków, którzy zapowiadają uporanie się z przestępczością choćby za cenę ograniczenia wolności i demokracji.

Bywa to cynicznie wykorzystywane przez polityków, którzy umiejętnie administrując strachem, potrafią zdobyć władzę i utrzymać ją. Socjotechnika ta jest stosunkowo prosta. Trzeba podsycać strach przed przestępstwem, a jednocześnie deklarować zdecydowaną wolę walki z przestępczością. W przypadkach skrajnych można tą drogą – jak pokazuje nawet najnowsza historia – dojść do władzy, skutecznie ją jakiś czas utrzymać, a po ograniczeniu wolności, za pełną akceptacją społeczną, w imię umacniania bezpieczeństwa wolności i swobód demokratycznych, utrzymywać władzę nadal, by po pewnym czasie nie było już nawet potrzeby uciekania się do takich uzasadnień.

Może się to skończyć tak, że zmieni się jedynie kierunek, z którego to zagrożenie będzie płynąć. Okazać się bowiem może, że od zwykłego przestępcy bardziej niebezpieczny jest funkcjonariusz państwa, przed którym nie ma już kto bronić obywatela. Ten ostatni z podmiotu stał się w międzyczasie przedmiotem. Mamy wtedy państwo policyjne.

Istota takiego państwa w interesującym nas wycinku polega z grubsza na tym, że całe społeczeństwo poddane jest policyjnej kontroli.

Jednak politycy niekoniecznie muszą w sposób cyniczny wykorzystywać lęk przed przestępstwem do budowania i umacniania swej władzy nad społeczeństwem.

Takie postępowanie, znane nam nadto dobrze z niedawnych doświadczeń, zaliczyć trzeba do patologii władzy.

Władza odpowiedzialna, chcąc uszanować reguły demokracji walczyć musi zarówno z rzeczywistą przestępczością, jak i z jej wyolbrzymionym cieniem, jakim jest lęk przed przestępstwem. Musi i to nie tylko dlatego, że obywatele mają prawo czuć się bezpiecznie w swoim państwie. Ale przede wszystkim dlatego, aby strach przed przestępstwem nie generował wspomnianych wyżej, niekorzystnych i niebezpiecznych dla demokracji postaw.

Jakie z tego wszystkiego płyną wnioski?

Przede wszystkim decyzja o tym, ile wolności, a ile bezpieczeństwa, powinna należeć do społeczeństwa, które za pomocą demokratycznych mechanizmów a więc realizacji prawa do wolności słowa, prezentuje swe poglądy, zaś w wyborach parlamentarnych czy prezydenckich akceptuje jakieś programy prezentowane przez partie czy środowiska polityczne. Te poglądy i programy i wynikające z nich regulacje prawne muszą być zgodne z Konstytucją, a w kwestiach szczegółowych powinny mieć odniesienia do standardów obowiązujących w tym zakresie w Europie.

Konstytucja stanowi, że „Przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych” (art. 30).

„Wolność człowieka podlega ochronie prawnej. (art. 31 ust. 1), a **ograniczenia w zakresie korzystania z konstytucyjnych wolności i praw mogą być ustanawiane tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy są konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku publicznego, bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, albo wolności i praw innych osób. Ograniczenia te nie mogą naruszać istoty wolności i praw**” (art. 31 ust. 3).

Tym standardem jest niewątpliwie realna cywilna i społeczna kontrola nad służbami ochrony porządku i bezpieczeństwa. I gdzie tylko to możliwe, pełna jawność ich działania jako zasada.

Realny, a nie tylko nominalny nadzór niezawisłego sądu nad czynnościami operacyjno-rozpoznawczymi tych służb, czynności, które najgłębiej ingerują w prywatność, a równocześnie jako wykonywane tajnie, najtrudniej poddają się społecznej kontroli.

Konflikt wolności obywatelskich i bezpieczeństwa najsilniej rysuje się w sferze dopuszczonych prawem i realizowanych czynności operacyjno-rozpoznawczych.

Media publiczne w ramach swej misji powinny podnosić kulturę prawną społeczeństwa, objaśniać zjawisko przestępczości, wskazując na jej przyczyny, przekonywać do rozsądnych działań zapobiegawczych.

Od chwili uchwalenia wiosną 1990 roku tzw. ustaw policyjnych (Ustawa o urządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych, ustawa o Policji, ustawa o Urzędzie Ochrony Państwa) przybywało organów o uprawnieniach do prowadzenia czynności operacyjno-rozpoznawczych i przybywało uprawnień tych organów. Uprawnień ograniczających tym samym część praw obywatelskich: prawa do prywatności, do tajemnicy korespondencji etc.

Czy wszystkie rzeczywiście były „konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku”, jak tego wymaga art. 31 ust. 1 Konstytucji?

W odniesieniu do uprawnień Centralnego Biura Antykorupcyjnego bada to na wniosek posłów Trybunał Konstytucyjny.

Wydaje się, że sfera czynności operacyjno-rozpoznawczych – a wiele na to wskazuje – bywa w ostatnim okresie w Polsce nadużywana i wymaga pilnego uporządkowania. Wydaje się, że trzeba na nowo rozważyć, czy liczba organów mających uprawnienia do wykonywania takich czynności jest „konieczna dla demokratycznego państwa, dla jego bezpieczeństwa i porządku”. Następnie należy pod tym kątem rozważyć zakres dopuszczalnych prawem ingerencji w życie prywatne obywateli i to nie tylko pod kątem zbierania o nich informacji, ale także, poprzez prowokacje policyjne, sterowanie ich zachowaniem.

Trzeba zatem wyraźnie określić dopuszczalne ramy czynności operacyjno-rozpoznawczych. Te ramy najogólniej określają powołane przepisy Konstytucji. Ale czy to naprawdę oznacza, że coś w tej sferze jest lub nie jest „konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku”?

Wydaje się, że wymaga to poważnej dyskusji, także naukowej.

Na koniec trzeba udoskonalić mechanizmy sprawowania kontroli nad realizacją tych czynności. Ustalić, które z nich wymagać muszą sądowej kontroli, nad którymi wystarczy jedynie kontrola służbowa sprawowana wewnątrz organów, realizujących takie czynności.

Trzeba określić ustawowo procedury sądowej kontroli, gdyż jak pokazuje praktyka, kontrola ta jest jedynie nominalna, by nie powiedzieć fikcyjna. Potwierdza to fakt, że w ostatnim okresie tylko w 0,5% przypadków sądy odmówiły zgody na zastosowanie kontroli operacyjnej (podstęp, kontrola korespondencji)!

Aktualny poziom rozwoju demokracji w Polsce wymaga, jak się wydaje, przedyskutowania na nowo uprawnień organów państwowych ograniczających prawa i wolności obywatelskie i bardziej niż dotąd szczegółowe uregulowania prawne w tym zakresie.

Uregulowania te powinny być wynikiem rozumnego kompromisu między wolnością i bezpieczeństwem.

## Literatura

Czapska J., *Poczucie społecznego zagrożenia przestępczością*, [w:] J. Błachut, J. Czapska, J. Widacki, *Zagrożenie przestępczością*, Warszawa-Kraków 1997, s. 21-28.

Kury H., *Postawy punitywne i ich znaczenie*, [w:] *Mit represyjności albo o znaczeniu prewencji kryminalnej*, red. J.Czapska i H. Kury, Kraków 2002, s. 107-171.

Jan Widacki

- Kury H., Krajewski K., *Problem lęku przed przestępczością*, „Przegląd Sądowy” 1995, nr 5.
- Kury H., Obergfell-Fuchs J., *Fear of crime in East and West after the political changes*, [w:] *Bezpieczny obywatel-bezpieczne państwo*, red. J. Widacki, J. Czapska, Lublin 1998, s. 425–446.
- Misiuk A., *Społeczne poczucie bezpieczeństwa i czynniki wyznaczające jego poziom*, [w:] *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, red. J. Widacki, J. Czapska, Lublin 1998, s. 37–48.
- Widacki J., *Administrator strachu*, „Polityka”, 18.11.2000.
- Widacki J., *System bezpieczeństwa wewnetrznego – ewolucja struktur*, [w:] *Druga fala polskich reform*, red. L. Kolarska-Bobińska, Warszawa 1999, s. 215–248.
- Widacki J., *Politycy polscy o bezpieczeństwie (między demokracją a demagogią)*, [w:] *Mit represyjności albo o znaczeniu prewencji kryminalnej*, red. J. Czapska i H. Kury, Kraków 2002, s. 91–103.

---

## Streszczenia



## Abstracts

### Michał Otrębski, *Apolitical Police – a legal stipulation or a moral obligation of the state*

The author aims to explicate the term 'apolitical Police' and to expand on the postulate that the Police as a state agency should remain apolitical. He analyses the matter in various perspectives, including the informal support given to a political party, personal politics in appointments to positions of power, re-organisations leading to a shift in the balance of power between political parties, pretend activities aimed at achieving publicity goals, discretionary interpretation of targets achieved, etc. The process of making the Police political is however not affected through unlawful acts, but rather by means of generating connections and interrelationships which result from faulty legal provisions. The situation may be improved by perfecting the mechanisms of democracy and by applying high moral standards in politics.

### Andrzej Hańderek, Anna Ibek, *Police ethics in the countries of Europe*

The authors seek to answer the following questions: Does the Police need ethics? Is ethics not counter effective in the activities of the Police? Is there a relationship between how ethical the Police is, and how the society trusts it? The authors refer to the experience of the Police in Europe, and in Germany and France in particular. They present the historical and contemporary ethical context of the activity of the Police in these two countries, outlining the events that led to the adoption of the documents of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe. The authors believe however that these documents are not the last stage in the debate on moral standards in European police institutions.

### Michał Skorecki, *Morality in the work of an expert witness*

The author analyses the moral aspects of the work of a court expert witness in the perspective of general professional ethics, ethics of the legal professions, informal professional standards of the profession, quality norms applying to forensic expertises, and finally ethical problems arising out of the domestic and international harmonisation in forensic sciences. The author concludes that the morality of the expert is compounded of the basic principles of the ethics of the legal professions (loyalty, discretion, responsibility, reliability, high quality of services) and the principles of ethics specific to the non-legal specialist in a given area. This generates analogies to business ethics.

### Tadeusz Maciąg, *The role of moral values in the process of correction*

The penitentiary system, whose chief goal is to correct individuals convicted for crimes and offences, has got no clear ethical regulations. It also has got no form of ethical guidelines which would apply to persons who professionally come in contact with the penitentiary system: doctors, teachers, legal advisers, priests, etc. The author seeks to reconstruct – on the basis of the prevalent legal system – the list of the moral values which bind a representative of the penitentiary system. It appears that, despite the lack of direct ethical regulations, the list of moral values of significance in the rehabilitation of convicts is relatively easy to establish, rather extensive and coherent.



## Abstracts

### Agnieszka Bąk, *Is it morally right to let oneself be robbed*

The author analyses the moral aspects of actions undertaken by an entrepreneur in order to ensure the security of their business. It is indicated that some of these actions are in fact good and right, truly purposeful and just. However, their implementation may be justified by the normal risk that any business activity bears. The central problem of the entrepreneur is to find a level of security that is optimal under the given circumstances, while remaining morally balanced in the sense that the employee is not treated as a potential or actual thief who cannot be trusted. The task is very difficult, particularly for an entrepreneur who takes business ethics seriously. Observing ethical standards may not be an excuse for exposing the business to a thief or fraudster. Opening to others opportunities to be dishonest is also an act (or an omission) which must be evaluated morally as wrong.

### Józef Penc, *A manager's ethical dilemmas*

In today's world, business is expected not only to create enterprises that are economically effective, but also at the same time enterprises whose activities deserve moral approval. Managers are expected to be culturally and ethically sensitive. Corporate social responsibility is becoming ingrained in the new economic order. Competition, while stimulating the ability to progress, may not evolve into a ruthless battle fought in order to eliminate the opponent. Rather, it should be a "shared search", understood as competition restricted by moral principles.

### Stanisław Galata, *The ethics and the safety*

In the literature one moves the care for the safety to the seek of manners of the responsiveness on results of the influence of definite impulses, instead of to point sources of these impulses. In the reality it is, what is called reasons is result many-layered processes percurrent - in general - impromptu to the finish unchecked, unforeseeable and from here threatening. Impromptu simple expresses this motto to the book S. Galata, *Bases of the management with the modern organization - the economy, the culture, the safety, the ethics* [Difin, Warsaw 2007]: **Firstly:** Choose the way to the good luck. **Secondly:** Well recognize these with which it will come to you to travel. **Thirdly:** Complete the equipment on every, possible it was predictable foreseeable, the circumstance. **Fourthly:** Remember that you are not Robinson Crusoe, and even he lived only thanks in cooperation.

### Jerzy Konieczny, *Methods of reasoning in the ethics of security*

The author analyses selected issues regarding reasoning in the area of typical aspects of security. From the methodological perspective, there reasonings are unspecific with regard to other types of moral reasonings. Two normal logics apply: deontic and modal, while the terms 'must' and 'should' is determined fully by the logical properties of these terms. In the axiological context, the values indicated by human rights constitute the point of reference, which also contributes to the unification of moral standards in the activities of various security agencies in the civilised world.