

# Andrzej Chodyński

---

## Wstęp : zarządzanie a bezpieczeństwo - podejścia, konceptcje i metody zarządzania

---

Bezpieczeństwo : teoria i praktyka : czasopismo Krakowskiej Szkoły Wyższej  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego 10/4, 11-16

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.



# Wstęp

## Zarządzanie a bezpieczeństwo – podejścia, koncepcje i metody zarządzania

Problematyce zarządzania bezpieczeństwem poświęca się sporo uwagi. Rozważania te wiążą się bowiem z minimalizacją lub likwidacją zagrożeń. Bezpieczeństwo rozpatruje się w aspekcie podmiotowym, przedmiotowym oraz procesualnym. Zarządzanie bezpieczeństwem powinno wykorzystywać współczesne koncepcje i metody zarządzania. Analiza wykazuje podobieństwo w zakresie paradygmatów dotyczących nauk o bezpieczeństwie i nauk o zarządzaniu<sup>1</sup>. Co więcej sformułowany został zestaw paradygmatów nauk o zarządzaniu. Polska Akademia Nauk formułuje je następująco:

1. Każda organizacja działa pod wpływem otoczenia i problemy związane z jej funkcjonowaniem i rozwojem muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem jej relacji z otoczeniem gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturowym w wymiarze krajowym i międzynarodowym.
2. Podstawą przetrwania i rozwoju organizacji, zwłaszcza w warunkach burzliwości otoczenia, jest jej elastyczne dostosowywanie się do przewidywanych zmian w zewnętrznych i wewnętrznych warunkach działania.
3. Warunkiem rozwoju organizacji jest jej zdolność do uczenia się.
4. Każda organizacja może być rozpatrywana jako system, zatem wprowadzenie zmian w organizacji wymaga uwzględnienia powiązań między elementami składowymi systemu.
5. Zarządzanie jest ciągiem procesów informacyjno-decyzyjnych i jego doskonalenie musi się wiązać z rozszerzaniem pozyskiwanych informacji, postępu w ich przetwarzaniu i interpretacji, a także z doskonaleniem metod podejmowania decyzji.
6. Główną funkcją nauk o zarządzaniu jest bezpośrednia lub pośrednia pomoc organizacjom gospodarczym, administracyjnym i społecznym w racjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A. Chodyński, *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, 2 (XI), s. 7–18.

<sup>2</sup> St. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1 (161), s. 26.

Prezentowane poglądy można także rozciągnąć na organizacje działające na rzecz bezpieczeństwa i funkcjonujące w systemie bezpieczeństwa, biorąc pod uwagę specyfikę ich funkcjonowania.

Według propozycji Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN, jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu, wymieniono: metodologię zarządzania, metody i instrumenty zarządzania, zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne, zarządzanie zasobami, informatykę ekonomiczną. Zespół Komitetu Organizacji i Zarządzania PAN określił dziesięć subdyscyplin: podstawowe teorie zarządzania, zarządzanie publiczne, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie produkcją, marketing, zarządzanie jakością, logistyką, zarządzanie projektami, zarządzanie zasobami niematerialnymi. Formułowane są propozycje subdyscyplin na różnych poziomach zarządzania (jako nurt praktyczny): zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość (poziom strategiczny), zarządzanie projektami, zarządzanie wiedzą i informacją, zarządzanie procesami, zarządzanie jakością, wspomaganie decyzji menadżerskich, zachowania organizacyjne, zarządzanie innowacjami (poziom operacyjny), zarządzanie logistyką, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produkcją i technologią, zarządzanie finansami przedsiębiorstw, zarządzanie wartościami niematerialnymi i zarządzanie usługami (poziom funkcjonalny). W nurcie praktycznym proponuje się wydzielenie subdyscyplin mając na uwadze dwa typy organizacji: zarządzanie organizacjami gospodarczymi oraz zarządzanie publiczne i NGO. Jako subdyscypliny w nurcie teoretycznym wymienia się: teorię organizacji i zarządzania, metodologię nauk o zarządzaniu, studia krytyczne w naukach o zarządzaniu (w tym m.in. ekologiczny, etyczny i społeczny kontekst zarządzania oraz studia kulturowe)<sup>3</sup>. Problematykę zarządzania bezpieczeństwem można rozpatrywać, w szczególności w zakresie zarządzania kryzysowego, w ramach zarządzania publicznego, jednak należy brać pod uwagę uniwersalizację koncepcji, modeli i metod zarządzania. Wiąże się ona z ich przepływem między organizacjami z trzech sektorów (prywatnym, publicznym, społecznym)<sup>4</sup>. Jan Lichtarski zwraca uwagę na zjawisko izomorfizmu, charakteryzującego się daleko idącym upodobnieniem rozwiązań dotyczących np. orientacji, koncepcji, czy instrumentów zarządzania. Izomorfizm taki przyjmować może postać przymusową (np. związaną z przenoszeniem wzorców zarządzania w grupach kapitałowych, a nawet od dostawców), normatywną (wywołaną konkurencją rynkową, czego przykładem jest wprowadzanie znormalizowanych systemów zarządzania, np. w oparciu o normy ISO) oraz mimetyczną (naśladowczą). Izomorfizm mimetyczny, wspierany jest często w oparciu o tzw. mody w zarządzaniu. Izomorfizm może być, jak sadzę, analizowany także w stosunku do zagadnień zarządzania bezpieczeństwem. Wymieniony autor proponuje następującą strukturę pojęć i zakres znaczeniowy, związany z genezą i ewolucją metod i koncepcji zarządzania: 1) orientacja, 2) koncepcja, 3) metoda ogólna, 4) metoda szczegółowa, technika, narzędzie. Autor przywołuje swoją wcześniejszą definicję, mówiącą o tym, że orientacja w zarządzaniu oznacza „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań oraz ich

<sup>3</sup> Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1, s. 37–48.

<sup>4</sup> A. Chodyński, *Sięciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1 (XIV), s. 13–27.

rezultaty w naukach o zarządzaniu i zastosowaniach praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego kierunku". Współczesne orientacje są ukierunkowane następująco: na klienta (rynkowa), na jakość (prorynkowa), na wyniki, na człowieka, na zmiany, na procesy (procesowa), na wiedzę<sup>5</sup>. Sądzę, że aktualnie warto zwrócić uwagę na wyraźnie zarysowującą się orientację już nie tylko na klienta, ale na wszystkich interesariuszy. Orientacja ta przejawia się jako społeczna odpowiedzialność organizacji. Rozwój tej koncepcji w pierwszej kolejności dotyczył biznesu. Jednak organizacjami odpowiedzialnymi społecznie, ze względu na stawiane przed nimi cele, są również te, które funkcjonują w systemach bezpieczeństwa.

W zarządzaniu bezpieczeństwem wykorzystywać można, jak sadzę, poglądy dotyczące ewolucji metod zarządzania. Rozważania te prowadzone są na przykład poprzez przenoszenie teorii ewolucji na grunt metodologii zarządzania. Definiuje się terminy mechanizmów ewolucji i ich odniesienie do badań metod organizatorskich. Adaptacja wiąże się z dostosowaniem metod do nowych warunków organizacyjnych. Mutacja odnosi się do zmian w metodzie. Proces wystąpienia różnic dotyczących tej samej metody, realizowanej w innej organizacji lub kraju, opisywane jest jako dywergencja. Z kolei konwergencja stanowi proces, polegający na upodobnianiu się różnych metod. Proces równoległego rozwoju metod o podobnym pierwowzorze określany jest jako paralelizm. Współzależny rozwój metod, określany jako koewolucja, związany jest z wystąpieniem zmian w jednej metodzie, z powodu zaistnienia metamorfozy w metodzie drugiej, z zachowaniem równoczesnego, wzajemnego dopasowania<sup>6</sup>. Wydaje się, że w świetle tych poglądów istotna będzie dyskusja o rozwoju metod wykorzystywanych w przypadku sytuacji kryzysowych.

W rozważaniach dotyczących problematyki bezpieczeństwa (i roli organizacji funkcjonujących w systemie bezpieczeństwa) ważną rolę może odgrywać osadzenie społeczne działalności. Metaforą osadzenia społecznego jest splątanie. W rozważaniach dotyczących działalności gospodarczej analizuje się wymiary osadzenia społecznego: strukturalny (dotyczy morfologii sieci, uwzględniając takie miary, jak: wielkość, gęstość, różnorodność), pozycyjny (odnosi się do ulokowania aktora względem innych) i relacyjny (w tym przypadku treść powiązań jest odnoszona np. do zaufania, sympatii, niechęci, przyjaźni czy szacunku)<sup>7</sup>.

Krzysztof Łobos i Daniel Puciato wskazują na następujące nurty badawcze we współczesnych naukach o zarządzaniu:

1. Poszukiwanie doskonałości działania (*excellence*).
2. Akcentowanie wyników działania.
3. Współpraca, wyszczuplanie i wirtualizacja.
4. Niematerialne determinanty konkurencyjności.
5. Wewnętrzna przedsiębiorczość, humanizowanie, zaangażowanie.
6. *Diversity management*, przeciwieństwa.

<sup>5</sup> J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 23–24, 34, 74–75.

<sup>6</sup> M. Ćwiklicki, *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, „Zeszyty Naukowe”, Seria Specjalna: Monografie nr 203, Kraków 2011, s. 18–20.

<sup>7</sup> W. Czakon, *Splątanie gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, [w:] *Być, mieć czy władać?*, red. W. Czakon, M. Wojewoda, Wyd. WSB, Poznań 2013, t. 49, nr 4, s. 17–25.

7. CSR i *Corporate Governance*.
6. Elastyczność i zmiana.
8. Koncentracja na priorytetach.
9. Koncentracja na kompetencjach (ludzkich i przedsiębiorstw)<sup>8</sup>.

Poszukiwanie doskonałości działania obejmuje również kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem. Sądzę, że każdy z tych punktów może być analizowany z punktu widzenia problematyki zarządzania bezpieczeństwem. Andrzej Szymonik zwraca uwagę, że na określony poziom bezpieczeństwa podmiotu gospodarczego (systemu gospodarczego) wpływają dziedziczne poziomy bezpieczeństwa (np. powodziowe czy przeciwpożarowe). Na ich poziom oddziałują wiele czynników, w tym związanych z zapobieganiem, przygotowaniem podmiotu, zwiększaniem skuteczności sił i środków systemu ratownictwa, a także skutecznością działań w zakresie usuwania skutków zdarzeń<sup>9</sup>.

Włodzimierz Gogłozą i Krzysztof Księski, prezentując historię myśli organizatorskiej, we wstępie do swojej książki deklarują, że rozważania w pierwszym rzędzie kierują do osób zainteresowanych studiami nad administracją, ale także zarządzaniem, marketingiem, bezpieczeństwem wewnętrznym oraz innymi naukami społecznymi. Potwierdza to tylko znaczenie problematyki zarządzania dla bezpieczeństwa. Autorzy opisują także nurty współczesne, podkreślając i opisując związki określonych koncepcji oraz metod z doświadczeniami o charakterze militarnym. Odniesiono się w tym kontekście do zarządzania operacyjnego w ramach podejścia ilościowego. Podano przykłady wykorzystania zarządzania operacyjnego dla wsparcia systemu obrony powietrznej Wielkiej Brytanii przed II wojną światową, a następnie, już w czasie trwania wojny, wykorzystania zarządzania na inne aspekty prowadzenia działań wojennych. Prace podjęto także w Stanach Zjednoczonych. Zakres badań rozszerzono na różne formacje wojskowe. Po zakończeniu II wojny światowej specjaliści, pracujący w ramach zespołów powołanych przez siły zbrojne, przeszli do działalności cywilnej wykorzystując swoje doświadczenia głównie w przemyśle ciężkim, w tym także pracującym na rzecz sił zbrojnych. Aktualnie metody operacyjne, wykorzystujące techniki komputerowe, są często wykorzystywane do wspierania decyzji menedżerskich. W praktyce, w czasie II wojny światowej, wykorzystano również teorię gier. W ramach nurtów współczesnych omawiane są: podejście systemowe oraz znaczenie cybernetyki w zarządzaniu. Omówiono podejście sytuacyjne, koncepcję uczącej się organizacji, podejście oparte o *Total Quality Management* (totalne zarządzanie jakością), *Lean Management* oraz BPR, a także *benchmarking*. W tym miejscu chcę podkreślić znaczenie dorobku w zakresie zarządzania jakością, wynikającego z prac dotyczących produkcji i dostaw dla sił zbrojnych w czasie II wojny światowej. Zwrócono także uwagę na nowe zarządzanie publiczne (*New public management*). Podnoszone są także kwestie związane z zarządzaniem opartym na rynku oraz uwzględnieniem potrzeb różnych grup, funkcjonujących w gospodarce rynkowej – partnerów przedsiębiorstw. Odniesiono się także do aspektów kulturowych w kontekście zarządzania<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013, s. 6.

<sup>9</sup> A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin, Warszawa 2010, s. 12.

<sup>10</sup> W. Gogłozą, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej. Zarys wykładu*, Difin, Warszawa 2013.

Czasopismo „Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka” akcentuje dwa kierunki: teoretyczny i praktyczny. Niewątpliwie istotna jest odpowiedź na pytanie, na ile znajomość zagadnień teoretycznych, przez kadre kierowniczą organizacji w obszarze zarządzania bezpieczeństwem, jest wystarczająca dla realizacji praktycznej tego dorobku. J. Lichtarski zwraca uwagę na charakter występujących sprzeczności na styku teorii i praktyki zarządzania: stabilność i zmienność, horyzont czasowy, relacja jakości oferty do ponoszonych nakładów, przedmiotowa, bądź podmiotowa pozycja klienta wobec przedsiębiorstwa [przyp. A.Ch.: pojęcie klienta może być rozszerzone na pojęcie interesariusza organizacji] oraz podmiotowa, bądź przedmiotowa pozycja człowieka wobec organizacji. Zwraca się uwagę, że w praktyce decyzje podejmowane w zakresie metod i narzędzi, w ramach określonych koncepcji, nie zawsze uwzględniają skonfigurowanie tych koncepcji w strategicznym ujęciu organizacji. Występuje nadmierna formalizacja i biurokratyzacja. Istotną kwestią jest przygotowanie i realizacja przedsięwzięć w czasie, a także tempo realizacji zmian oraz właściwy skład osobowy zespołów powołanych dla realizacji określonych przedsięwzięć. Brać pod uwagę można profile znaczeniowe pojęcia zarządzanie oraz pojęć pokrewnych, jak: administrowanie, rządzenie i dowodzenie. Jako wyróżniki przyjęć można: kryteria decydowania (skuteczność, legalność, relacja nakład/efekt), źródła władzy: (prawo zewnętrzne, normy wewnętrzne, własność zasobów, charyzma), bazowanie na więzi (organizacyjnej lub terytorialnej), obligatoryjność wejścia uczestników (do systemu oddziaływań) oraz swoboda decyzyjna. Wśród istotnych kryteriów decydowania w zarządzaniu kładzie się nacisk na relację efektu do nakładu, a w dowodzeniu (podobnie jak w administrowaniu i rządzeniu) – na skuteczność. W przypadku administrowania i rządzenia istotnym kryterium jest legalność. W praktyce zarządzania występują różnego typu sprzeczności, które powinny być niwelowane w ramach funkcjonowania organizacji. Mogą one dotyczyć sprzeczności interesów różnych grup interesariuszy, wynikać z niedoboru zasobów (w tym kompetencyjnych), a także mieć podłoże psychologiczne oraz związane z niedostateczną ofertą metodyczno-narzędziowa nauk o zarządzaniu<sup>11</sup>. Warto podkreślić, że problematyka zarządzania, w odniesieniu do zagadnień bezpieczeństwa, dotyczy sytuacji, w których decyzje podejmowane są pod presją czasu i często – nieoczekiwalności zagrożeń.

Współczesna organizacja funkcjonuje w sieci powiązań. Dla podmiotów gospodarczych występuje powiązanie z różnego typu interesariuszami, w tym z organizacjami funkcjonującymi w systemie bezpieczeństwa. Analizę interesariuszy można zatem prowadzić również z punktu widzenia organizacji działających w tym systemie i celów, stawianych przed nimi. Równocześnie organizacje różnego typu funkcjonują w sieci powiązań, tworzonych w oparciu o tzw. nowe media. Szczególną rolę odgrywają przy tym media społecznościowe. Szeroko rozpatrywane są kwestie związane z tworzeniem tzw. społeczności sieciowej (internetowej) i nowej roli Internetu, wraz z niekontrolowanym przepływem informacji (np. koncepcja Web 2.0)<sup>12</sup>. Pojawiają się jednak nowe, związane z tym faktem zagrożenia.

<sup>11</sup> J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 64, 75–77, 85, 108–109.

<sup>12</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013, s. 67–83.

W niniejszym numerze podnoszone są wybrane kwestie, odnoszące się do opisanych powyżej rozważań. W ujęciu przedmiotowym szczególną uwagę zwrócono na bezpieczeństwo energetyczne i ekologiczne, a także bezpieczeństwo informacyjne i w mniejszym stopniu – techniczne. W nawiązaniu do problematyki bezpieczeństwa energetycznego w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że na rozwój polskiej energetyki wpływa wyraźnie polityka Unii Europejskiej, mająca swoje odniesienie do klimatu i energii, ochrony środowiska i konkurencji. Na poziomie Unii Europejskiej formułowane są założenia unii energetycznej, nakierowanej na zwiększenie między państwowej wymiany handlowej w zakresie energii elektrycznej oraz na wspieranie rozwoju odnawialnych źródeł energii na rzecz elektroenergetyki. Mając na uwadze perspektywę średniookresową unia energetyczna będzie prowadzić do wzrostu konkurencji między koncernami elektro-energetycznymi<sup>13</sup>.

Podniesiono kwestię zarządzania zasobami ludzkimi (na przykładzie służby więziennej), a także problemy przestępczości ubezpieczeniowej. Problematykę zmienności otoczenia organizacji uwzględniono podejmując temat interesariuszy oraz zagrożeń w związku z tworzeniem społeczności sieciowej. Rozpatrzono także aspekty społecznego kontekstu zarządzania (na przykładzie zarządzania bhp).

W numerze zawarto także recenzję pozycji książkowej związanej z różnymi aspektami bezpieczeństwa energetycznego, uwzględniono rozważania o charakterze historycznym oraz przedstawiono sprawozdania: z kongresu i konferencji naukowej poświęconej bezpieczeństwu.

*Andrzej Chodyński*

---

<sup>13</sup> P. Turowski, *Wpływ unii energetycznej na bezpieczeństwo Polski. Wybrane przykłady*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2015, IV (36), s. 11–24.