

Cezary Tomasz Szyjko

Podstawy zarządzania kryzysowego bezpieczeństwem narodowym wobec stereotypu etyki zawodowej

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 2, 145-164

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Cezary Tomasz SZYJKO

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

PODSTAWY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BEZPIECZEŃSTWEM NARODOWYM WOBEC STEREOTYPU ETYKI ZAWODOWEJ

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo narodowe jest pojęciem złożonym, wieloaspektowym, podlegającym ewolucji znaczeniowej w kontekście ich znaczenia w wymiarze regionalnym i globalnym. W słownikach terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, bezpieczeństwo to definiowane jest *jako stan, który daje poczucie pewności i gwarancję jego zachowania oraz szansę na doskonalenie*.¹ Zaś politykę bezpieczeństwa narodowego ujmuje się jako element składowy polityki państwa, dotyczący przedsięwzięć związanych z tworzeniem i wykorzystaniem potencjału obronnego w celu zapobiegania i przeciwdziałania różnego rodzaju zagrożeniom.²

Według J. Stańczyka, kształt i zakres polityki bezpieczeństwa państwa zależy od takich m.in. czynników jak uwarunkowania geopolityczne, potencjał społeczno-gospodarczy, siła militarna, tradycja, doświadczenia, kultura polityczna.³ M. Pietraś zwraca uwagę na to, że współcześnie bezpieczeństwo narodowe (państwa) jest pojęciem podlegającym ciągłej ewolucji w zakresie znaczeniowym, podmiotowym i przedmiotowym. Jego zdaniem jest to dynamiczny proces, który każda epoka historyczna wypełnia sobie właściwą treścią.⁴

Obecnie mamy do czynienia z kolejnym przewartościowaniem tego pojęcia. Odchodzi w przeszłość *tradycyjna koncepcja bezpieczeństwa, identyfikująca je z brakiem zagrożeń militarnych. Współcześnie zakres przedmiotowy bezpieczeństwa obejmuje nowe dziedziny. Stąd tzw. „wielowymiarowość” bezpieczeństwa*.⁵

W świetle powyższego należy zaznaczyć, że zmienia się charakter współczesnych zagrożeń, a społeczeństwo polskie staje przed problemami nie tylko klęsk naturalnych, ale i technologicznych, a także aktów terroru. Konieczna jest więc stopniowa ewolucja narodowego systemu bezpieczeństwa w kierunku tworzenia kompleksowych i zintegrowanych narzędzi zarządzania kryzysowego, umożliwiających równoczesne wykorzystanie komponentów militarnych oraz cywilnych, na każdym poziomie reagowania, tj.: międzynarodowym, krajowym i regionalnym, w odniesieniu do maksymalnie szerokiego wachlarza zagrożeń.⁶

Zapobieganie zjawiskom niekorzystnym, zagrażającym bezpieczeństwu ludzi i państw, należy rozpocząć od poznania ich źródeł. Daje to w wielu przypadkach możliwość ich eliminacji w zarodku. Ogólnie biorąc, kryzys najczęściej kojarzony jest ze sceną polityczną w państwach, organizacjach międzynarodowych, ze

¹ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wyd. AON. Warszawa 2002, s. 13

² *Ibidem*, s. 100

³ J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*. Warszawa 1996, s. 30

⁴ M. Pietraś, *Pozimnowojenny paradygmat bezpieczeństwa in statu nescendi*, *Studia Międzynarodowe*, nr 2/1997, s. 51

⁵ *Ibidem*, s. 32 i n.

⁶ P. Soloch, Podsekretarz Stanu Szef Obrony Cywilnej Kraju, Państwo wobec zarządzania kryzysowego, wystąpienie inauguracyjne rok akademicki w Szkole Głównej Służby Pożarniczej. Warszawa, 14 października 2006 r.

stosunkami międzynarodowymi, gospodarczymi i finansowymi. W potocznym rozumieniu, pojęciem tym określa się sytuacje, w których wspólnym mianownikiem jest zagrożenie dla aktualnego, akceptowanego społecznie, stanu rzeczy w danej dziedzinie funkcjonowania jednostek i społeczeństwa.⁷ Bądź też odnosi się ono czasowo i sytuacyjnie, do zachowania stanu pożądanego, bezpiecznego, pozwalającego na niezakłócony rozwój osobisty i społeczny.⁸

Słownikowo desygnaty pojęcia „kryzys” ujmowane są najczęściej w sposób następujący:

- punkt zwrotny, przełomowy;
- moment rozstrzygający;
- jakościowa zmiana danego układu społeczno-gospodarczego lub w tym układzie.⁹

W innym ujęciu słownikowym pojęcie to oznacza:

- moment przełomu w odniesieniu do przeżyć, poglądów indywidualnych (aspekty psychologiczne), do rozwoju kultury, nauki itp.;
- okres załamania gospodarczego (w ekonomii);
- najcięższy, przełomowy okres choroby, przesilenie (wymiar indywidualny).¹⁰

Z racji przyjętych założeń tego opracowania koncentrujemy się na istocie pojęcia kryzys, jego źródłach, przebiegu i skutkach w wymiarze społecznym (organizacji) a nie indywidualnym. Chodzi tu o analizę tego pojęcia w odniesieniu do funkcjonowania organizacji, instytucji i społeczeństwa jako całości. Chodzi m.in. o to, na ile kryzys wpływa na działalność tych podmiotów i jak radzą sobie one z zapobieganiem i skutkami kryzysu.

Najistotniejsze są tutaj społeczny wymiar i skutki kryzysu. Przy czym zaznaczymy, iż społeczeństwo to nie tylko zbiór ludzi zamieszkujących pewne terytorium, to również swoista organizacja posiadająca własną hierarchię i związany z nią aparat kierowania. W takim ujęciu używane określenie kryzys społeczny oznacza *kulminację nagromadzonych i skumulowanych konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego*.¹¹

Cechy sytuacji kryzysowej

Przedstawione powyżej rozumienie kryzysu i sytuacji kryzysowej nie oddaje w pełni istoty tego zjawiska, zwłaszcza w wymiarze jego skutków dla poszczególnych osób. Dlatego też bardziej ogólnym spojrzeniem na zjawisko kryzysu będzie próba jego rozpatrzenia poprzez pryzmat kierowania (zarządzania) nim. Chodzi zwłaszcza o kierowanie (zarządzanie) w sytuacjach kryzysowych (zagrożeń).¹² Według opisanych powyżej kryteriów, trudno ustalić liczbę sytuacji

⁷ Adekwatnie, sytuacja kryzysowa to sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków.

⁸ Patrz: J. Prońko, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, *Kryzys i zarządzanie*. Bielsko-Biała 2006, s. 11-12

⁹ Por. *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa 1980, s. 404

¹⁰ Por. *Słownik języka polskiego*. Warszawa 1993, s. 362

¹¹ Por. R. Wróblewski, *Zarys teorii kryzysu, zagadnienie prewencji i zarządzania kryzysami*. Warszawa 1996, s. 9 i n.

¹² <http://www.bezpieczenstwo.narodowe.fora.pl/faq.php> (pobrano 20.06.2012 r.)

kryzysowych. Dlatego żadna organizacja, instytucja nie jest w stanie przygotować się na każdą sytuację kryzysową. Można jednak pokusić się o wyodrębnienie podstawowych kategorii sytuacji kryzysowych (rysunek nr 1).

Rysunek nr 1: Taksonomia sytuacji kryzysowych



Źródło: <http://www.obronacywilna.pl/10-zarzadzanie-kryzysowe.html>

Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej, będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej.¹³

Infrastruktura krytyczna to systemy oraz wchodzące w ich skład powiązane ze sobą funkcjonalnie obiekty, w tym obiekty budowlane, urządzenia, instalacje, usługi kluczowe dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli oraz służące zapewnieniu sprawnego funkcjonowania organów administracji publicznej, a także instytucji i przedsiębiorców.¹⁴

¹³ Aktem prawnym normującym kwestie zarządzania kryzysowego jest Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.

¹⁴ <http://www.poznan.pl/mim/public/publikacje/pages.html?id=1443&instance=1017&parent=0&lang=pl> (pobrano 20.06.2012 r.)

Jednakże aspekty indywidualne i organizacyjne mają wiele wspólnego, gdyż wymiar indywidualny to nie tylko osobisto-losowy przypadek, lecz także odpowiedzialność personalna, zawodowa w organizacjach (przedsiębiorstwach, urzędach), zarządzanie kryzysowe. W takim ujęciu każdą sytuację kryzysową i zarządzania nią, rozpatruje się najczęściej poprzez następujące cechy:

- zaskoczenie sytuacją kryzysową;
- dana organizacja (organizacje) nie nadąża reagować na wydarzenia;
- wydarzenia (w ślad za tym) stają się coraz bardziej groźne;
- następuje utrata kontroli nad daną sytuacją kryzysową rzeczywistą lub odczuwaną;
- następuje zagrożenie żywotnych interesów organizacji (społeczeństwa, społeczności lokalnej);
- w wyniku powyższego rozpoczyna się skrupulatna kontrola władz zwierzchnich;
- w wyniku powyższych zdarzeń następuje w wielu przypadkach przerwanie normalnych procesów podejmowania decyzji, podejmowane są działania doraźne.¹⁵

W odniesieniu do organizacji, mają one wyraźnie określony sposób kierowania (zarządzania) w sytuacjach „normalnych” i częściowo kryzysowych w obszarze ekonomii i finansów. Z organizacją z założenia wiąże się nierozdzielnie władza i struktura organizacyjna, które powinny odpowiednio reagować na wspomniane rodzaje i przyczyny kryzysu.¹⁶

Klasyfikacja źródeł kryzysów

W literaturze przedmiotu przyjmuje się (najogólniej), że źródłami tymi są:

- siły natury – związane ze środowiskiem przyrodniczym;
- awarie techniczne – związane z infrastrukturą stworzoną przez człowieka;
- konflikty społeczne – wewnątrz danej społeczności i z innymi otaczającymi ją społecznościami.

Przy tak przyjętym podziale, bezpośrednimi ich skutkami są odpowiednio:

- siły natury – klęski żywiołowe, epidemie chorób zakaźnych ludzi i zwierząt;
- awarie techniczne – katastrofy techniczne;
- konflikty społeczne – wojny wewnętrzne i zewnętrzne, terroryzm, przestępczość, bezrobocie, bieda itp.

Źródła i skutki te są często wzajemnie splecione i zagrażają bezpieczeństwu ekonomicznemu, finansowemu itp. społeczeństwa.¹⁷ Ogólnie możemy przyjąć, iż zasadniczym wyznacznikiem katastrof jest poważne zagrożenie życia, zdrowia i mienia ludzi, a także środowiska przyrodniczego, na tyle poważne, że do jego opanowania mogą nie wystarczyć siły i środki społeczności lokalnej, a nawet państwa, potrzebna jest wtedy pomoc międzynarodowa. Wymaga to zaangażowania wielu instytucji zarówno rządowych, jak i ponadnarodowych (Unia Europejska, ONZ, Czerwony Krzyż itd.).¹⁸

¹⁵ Patrz: W. Kitler, B. Wiśniewski, J. Prońko, *Wybrane problemy zarządzania kryzysowego w państwie*. Warszawa 2000, s. 41 i n.

¹⁶ Ibidem, s. 5 i n.

¹⁷ Patrz: *Multimedialna Encyklopedia Powszechna*. Kraków 1998

¹⁸ <http://www.czk.pl/zk/index03.php> (pobrano 20.06.2012 r.)

W zapobieganiu i przewycięzaniu kryzysów ważna jest umiejętność radzenia sobie w takich sytuacjach. Istotną rolę odgrywa tutaj nasze doświadczenie będące rezultatem dotychczasowych działań (lub ich braku) i podejmowanych w tym zakresie decyzji. Bardzo często kryzys, zwłaszcza w sferze gospodarczej i finansowej, wynika z błędnie podjętych decyzji. Prowadzą one często do bankructwa przedsiębiorstw. Niejednokrotnie bankructwa takie wynikają z tzw. przeinwestowania, czyli przesunięcia aktywów przedsiębiorstwa w niewłaściwym, z punktu widzenia przyszłych zdarzeń, kierunku i rodzaju inwestowania.¹⁹

Działania takie związane są z ryzykiem, a ryzyko wynika stąd, że człowiek wprawdzie jest zdolny przewidywać co może się zdarzyć, ale nie jest zdolny przewidzieć (stwierdzić, określić), co się zdarzy i kiedy z całą pewnością. Źródłem niepewności jest nie tylko środowisko zewnętrzne, ale również czynniki wewnętrzne organizacji, w tym zachowania pracowników. Obecnie dominuje przekonanie, że rozwój technologii i organizacji dzisiaj pomnaża ryzyko i niebezpieczeństwa. Hipoteza ta nie jest jednak w pełni przekonująca, albowiem rozwój wiedzy i technologii mogą zapobiegać wielu współczesnym zagrożeniom.²⁰ Wniosek stąd taki, że wielkość ryzyka – patrząc historycznie wzrasta, zmienia się jedynie jego forma i treść. Do najbardziej rozpowszechnionego i głośnego należy obecnie ryzyko finansowe.

Decyzje i działania człowieka w dużej mierze zależą od tego, jak postrzega on ryzyko, jak ocenia prawdopodobieństwo niepowodzenia i wielkość przewidywalnej straty. Ocena ryzyka zależy jednak od wielu czynników. Ludzie z reguły przeceniają wielkość tego niebezpieczeństwa, gdy zdobyło ono rozgłos w środkach masowego przekazu i w życiu publicznym. Jednocześnie nie doceniają ryzyka zdarzeń nieznanych, które rzadko trafiają do mediów. Przygotowana do kryzysu organizacja świadomie wybiera określoną strategię. Kierownictwo jest świadome konsekwencji swoich decyzji. Dzięki temu ryzyko popełnienia błędu jest minimalne. Poniższy model (rysunek nr 2) pokazuje ryzyko popełnienia błędu na każdym etapie oraz skutki tychże błędów w trakcie postępowanie kryzysowego.

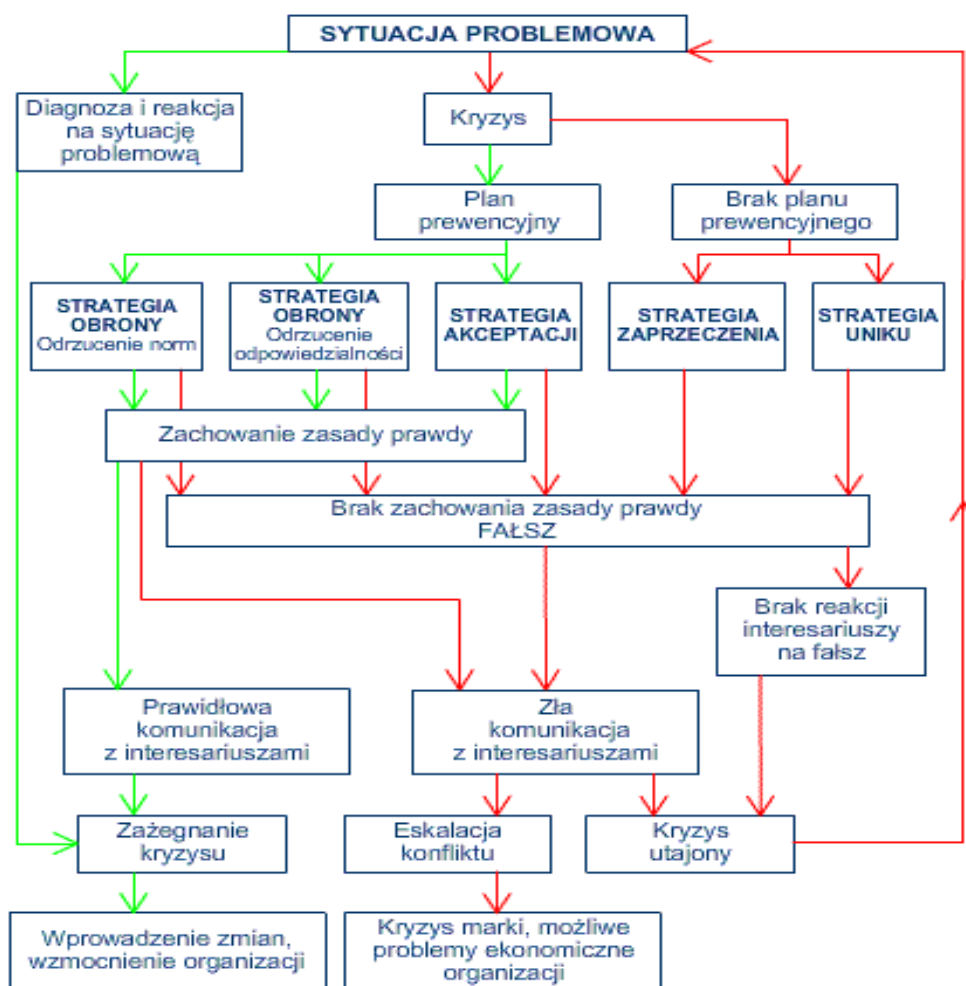
Ryzyko jest tym lepiej kontrolowane, w im większym stopniu zależy ono od czynników podmiotowych, takich jak ludzkie umiejętności, zdolności, zalety charakteru. Poziom akceptowanego ryzyka w dużej mierze zależy od korzyści, jakie jednostka (przedsiębiorstwo) może otrzymać po osiągnięciu celu. Wraz ze wzrostem wartości przewidywanej „wygranej” wzrasta ryzyko, które człowiek gotów zaakceptować. Ludzie chętniej podejmują działania, które zawierają ryzyko kontrolowane, rozłożone w czasie i w przestrzeni. Godne uwagi jest stwierdzenie, że poziom ryzyka preferowanego przez grupę jest większy od przeciętnego akceptowanego przez jednostkę. W procesie współdziałania ludzie gotowi są przyjąć bardziej niebezpieczne poczynania niż wówczas, gdy działają indywidualnie. Zespół dodaje im odwagi.²¹

¹⁹ Patrz: J. Konieczny, *Bezpieczeństwo publiczne w nagłych i nadzwyczajnych zagrożeniach środowiska*. Poznań 1995, s. 197 i n.; *Mała encyklopedia medycyny*. Warszawa 1979, s. 291

²⁰ http://www.msz.gov.pl/Polska,w,NATO,1695.htm#NICJATYWY_RP (pobrano 20.06.2012 r.)

²¹ Por. J. Prońko, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, *Kryzys i zarządzanie...*, cyt. wyd., s. 30-36, 61-71, 76-96; M. Cieślarczyk, R. Kuriata, *Kryzysy i sposoby radzenia sobie z nimi*. Łódź 2005, s. 105 i n.

Rysunek nr 2: Model rozwoju kryzysu w fazie realnego konfliktu



Źródło: opracowanie własne

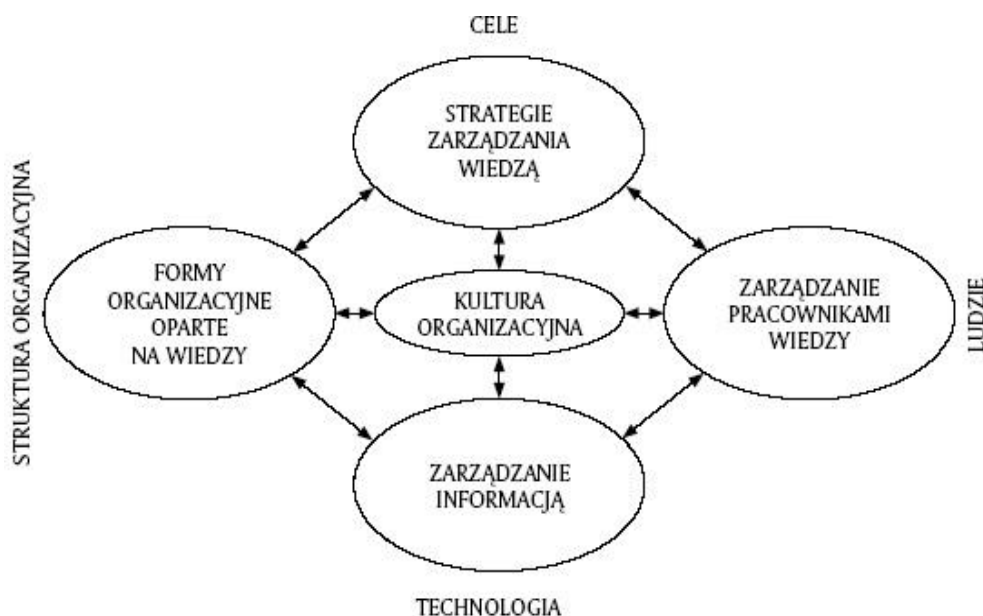
Istota kultury organizacyjnej

Różne instytucje i organizacje charakteryzują się specyficzną kulturą organizacyjną i pracy. Widoczne i odczuwalne są również podobieństwa i różnice kultur organizacyjnych między instytucjami i organizacjami w różnych krajach. Wiąże się to m.in. ze specyfiką ich zadań, stopniem nasycenia techniką i rodzajem wykorzystywanego sprzętu, poziomem wykształcenia i profesjonalizacji kadry kierowniczej, etosem pracy itd. Ogólnie biorąc, termin „kultura” jest najczęściej używany do oznaczenia wspólnego systemu wartości i stawia ich całość ponad częściami. Daje to wspólną perspektywę działań i zachowań podmiotów, z której to perspektywy wyprowadzane są podejścia specyficzne, konkretno-organizacyjne.²²

²² Patrz: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka* (red.) Warszawa 1996, s. 10 i n.; L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*. Kraków 1989

Zachowania członków danej instytucji (organizacji) wyrażają, utrwalają określoną kulturę organizacyjną. W tym kontekście kulturę zawodową traktuje się zazwyczaj jako zespół spójnych znaczeń podzielonych przez dany zespół pracowników. Znaczeń określających m.in.: jak i dlaczego zachodzą określone zdarzenia w pracy (w organizacji), co robić i kogo alarmować, kiedy wyłaniają się problemy oraz o tym, kto (zdaniem członków organizacji) ponosi winę za ich pojawienie się. Chodzi więc także o wzajemne traktowanie się, o opinie i oceny dotyczące kierowania organizacją. Biorąc pod uwagę wspomniane względy, warto sięgnąć do powszechnie znanej i akceptowanej koncepcji elementów organizacji H. Leavitta, którą graficznie przedstawia tzw. diamentowy model organizacji (rysunek nr 3). Dodatkowym w stosunku do pierwotnego ujęcia H. Leavitta, a zarazem centralnym wymiarem jest kultura organizacyjna.

Rysunek nr 3: Podstawowe wymiary zarządzania wiedzą w organizacji



Źródło: opracowanie własne

Kulturę organizacyjną w wymiarze społecznym i instytucjonalnym możemy także definiować i charakteryzować według jej odniesienia do takich podstawowych obszarów i rodzajów bezpieczeństwa jak: ekonomika, ekologia, kultura prawna itp. Termin ten w ujęciu ekonomistów oznacza zaistniałe zdarzenia w gospodarce i podejmowane decyzje, ale także świadomość ludzi ich dotycząca.²³ Współcześnie kultura ekonomiczna rozumiana jest jako ogół przekonań, ocen, postaw i czynów podmiotów gospodarczych względem zjawisk ekonomicznych.²⁴

²³ Por. M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa...*, cyt. wyd., s. 150-153

²⁴ Ibidem

Z kolei kultura ekologiczna to system zachowań jednostek, grup społecznych i organizacji oraz respektowania przez nie wartości i norm służących zachowaniu środowiska naturalnego w bezpiecznym stanie. Zdaniem I. Fudali pojęcie to obejmuje:

- zainteresowania i wiedzę o środowisku naturalnym (poznawczy wymiar kultury ekologicznej);
- uznane i pożądane wartości ekologiczne;
- stosunek do zjawisk i instytucji związanych z ekologią;
- wzory zachowań i typy działań ekologicznych.²⁵

Kultura prawna, to według A. Turskiej, podstawy i zachowania ludzi i organizacji wobec obowiązującego porządku prawnego.²⁶ Przechodząc krótko do istoty kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach (instytucjach, urzędach), zaczniemy z ogólnej konstatacji, iż w przekonaniu wielu współczesnych menedżerów (kierowników) to organizacje gospodarcze określają egzystencję człowieka i uważają one, że jego wartość zależy od tego, na ile jest on dla nich użyteczny. Osobiste pragnienia człowieka, jego prywatne cele i dążenia, mają, zgodnie z tym poglądem, znaczenie podrzędne, jeśli nie szkodliwe. A więc, jest to tak zwane przedmiotowe ujmowanie człowieka, pracownika. Rozpatrując ten problem w nieco szerszym kontekście K. Obuchowski stwierdza, że zgodnie z tym standardem człowiek powinien oceniać pozytywnie:

- *siebie, gdy spełnia wymagania wynikające z przypisanej mu roli;*
- *cele, gdy są zgodne z jego zobowiązaniami;*
- *świat wokół siebie, gdy jest to obszar, w którym może czynić to, co do niego należy.*

Natomiast upowszechniający się obecnie standard podmiotowy, oparty jest na kryteriach samorealizacji i rozwoju. Zgodnie ze standardem podmiotowym człowiek powinien pozytywnie oceniać:

- *siebie, zależnie od tego, czy i o ile jest źródłem swojego postępowania;*
- *cele swoje, zależnie od tego, czy są przedmiotem jego intencji;*
- *świat wokół, gdy stwarza mu szansę spełnienia jego możliwości.²⁷*

W powyższym kontekście warto zacytować wypowiedź Alberta Einsteina, który mówił do studentów Instytutu Technologicznego w Kalifornii: *Nie wystarczy, jeśli nabędziecie umiejętności stosowania wiedzy na użytek człowieka. To sam człowiek i jego los muszą być głównym celem wszystkich zabiegów technicznych (...), aby wysiłki waszego mózgu stały się błogosławieństwem, a nie przekleństwem ludzkości. Nie zapominajcie o tym nigdy wśród swych wykresów i równań.²⁸*

Hierarchia potrzeb człowieka

Należy wskazać na bardziej „wąski” aspekt etyczny tych zagadnień, odnoszących się do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, do roli i oceny tzw. „czynnika ludzkiego” pracowników. Trafnie ujął to G. Friedmann pisząc: *jeśli nawet*

²⁵ Por. I. Fudali, *Kultura ekologiczna młodzieży*. Kielce 2002, s. 75 i n.

²⁶ Por. A. Turska, *Możliwa a rzeczywista znajomość prawa* (w:) „Państwo i Prawo” nr 1/1964.

²⁷ K. Obuchowski, *Rewolucja podmiotów i nowy indywidualizm* (w:) *Humanistyka przełomu wieków* (red.) J. Koziński. Warszawa 1999, s. 148, 220

²⁸ Cyt. za: A.L. Kroeber, T. Parsons, *The Concepts and of Culture and Social Systems* (w:) „American Sociological Review”, 1959, nr 3, s. 583

człowiek samą swoją obecnością zajmuje jakąś część fabrycznej czy biurowej przestrzeni, wykonuje ruchy, które zostały przewidziane i obliczone przez innych; jeśli nawet zużywa siłę fizyczną lub wykorzystuje energię elektryczną, nie oznacza to jeszcze, że stworzono warunki, w których mógłby on przejawiać swe wrodzone, najistotniejsze zdolności.²⁹ Porządek racjonalny (organizacyjny) domaga się jednolitych istot ludzkich, do których można się zwracać w taki sam sposób celem wywołania pożądaných reakcji. W ten sposób – upraszczając sprawę – zanikają wszelkie subtelności w traktowaniu pracowników, ponieważ domagają się oni „zbyt wielkiej uwagi i troski” ze strony kierowników. Nie można się nimi zajmować na modłę techniczną, psychologicznie – w ocenie wielu tychże kierowników – są zbyt kosztowne w stosunku do efektu przeliczonego na statystyczny wynik, a przez to nieekonomiczne.

Znany i bardzo często cytowany Maslow (teoria potrzeb) pisze: *Pierwsze i najważniejsze jest silne przekonanie, że człowiek ma swoją własną, istotną naturę, pewien szkielet struktury psychicznej; który może być traktowany i omawiany podobnie jak jego struktura fizyczna; że ma potrzeby, zdolności i skłonności genetycznie ustalone, a wśród nich pewne cechy wspólne całemu gatunkowi ludzkiemu, przebiegające przez wszystkie granice kulturowe oraz pewne cechy specyficzne dla jednostki.*³⁰ Z teorii Maslowa przyjęto przede wszystkim hierarchię potrzeb, której uczy się wszystkich studentów nie tylko psychologii, i o której winni wiedzieć kierownicy, jeśli ich wyobrażenia o kulturze organizacyjnej, w tym stosunek do pracowników, mogą uchodzić za takie miano.

Hierarchia tych potrzeb człowieka to: *potrzeba bezpieczeństwa (w tym pracy i zajmowanego stanowiska); potrzeby społeczne (w tym przyjaźni i pomagania innym ludziom); potrzeby uznania (za wykonywaną pracę, ale i prestiżu); potrzeby autonomności (w tym możliwość niezależnego myślenia i działania); potrzeby samorealizacji (w tym możliwości rozwoju osobistego w pracy, wykorzystanie własnych specyficznych zdolności).*³¹ W kontekście tych poglądów można postawić i taką tezę, że tam, gdzie kiedyś wystarczało zarządzanie ludźmi, musi obecnie zaistnieć przekonywanie; to zaś wymaga, żeby obydwie strony, zarówno pracodawca, jak i pracownicy, byli w swej pracy osobiście zaangażowani.

Takie podejście wymaga aby zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ujmować w szerszym kontekście kultury i etyki pracy. Byłaby to, w stosunku do kultury i etyki jako takiej, swoistą subkultura, genetycznie i funkcjonalnie związana z jej szerokim podłożem. A szczególnie pamiętać należy, iż pracownicy przychodzą do organizacji wraz z uprzednio nabytymi umiejętnościami, potrzebami, celami itp. A więc te właściwości osobowości pracownika są czymś „danym” dla organizacji, lecz mogą być zmieniane za pomocą praktyki organizacyjnej. Tak przynajmniej uważają kierownicy przedsiębiorstw, utwierdzając się w tym przekonaniu poprzez selekcję przy naborze i ocenę pracowników, abstrahując przy tym o uwarunkowaniach socjologicznych i psychologicznych.

W naszym ujęciu wychodzimy więc poza wąskie rozumienie kultury pracy i zawodu. Jest to zgodne z polską i europejską tradycją traktowania kultury, jej form, jako coś znacznie cenniejszego dla człowieka niż znajomość i użyteczność

²⁹ G. Friedmann, *Kapitalizm i wolność*. Warszawa 1993, s. 127-128

³⁰ A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*. Warszawa 1990

³¹ Ibidem, s. 36

technik w sterowaniu zachowaniami ludzi. Należy oczywiście uwzględnić dynamikę zmian w kulturze, a które to zmiany wpływają niewątpliwie i na rozumienie kultury i etyki pracy. Dotyczy to nawet takich grup zawodowych, jak: lekarze, prawnicy, nauczyciele i wojsko, które już dawno wypracowały własne kodeksy (etos) pracy. Współcześnie wiele przedsiębiorstw zasadnicze zagadnienia odnoszące się do kultury i etyki pracy umiejscawia i nazywa: kulturą organizacji, identyfikacją pracowników z celami, misją itp. firmy. W większości przypadków jest to wąskie, utylitarne ujmowanie danego problemu.³²

Depersonalizacja pracy

Jak pisze R.W. Griffin: Kierowanie ludźmi – to zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji. Mają temu służyć głównie zasady, rygory i wymagania współczesnej organizacji pracy, kierowane najczęściej do imiennego pracownika, a nie do zespołu (grupy). Tak zorganizowane wykonywanie pracy zdominowało wszystkie inne role, relacje i funkcje człowieka (pracownika). Obrazowo sytuację tę charakteryzuje się następująco: człowiek dzisiejszy żyje jednowymiarowo, jako pracownik, producent, konsument.

Współcześnie należy także uwzględnić inną wyraźną tendencję, że zapotrzebowanie na ludzi określonych zawodów na rynku pracy zmienia się, albowiem:

- osiągnięcia technologii i racjonalizacji pracy nie są równomiernie wykorzystywane we wszystkich dziedzinach gospodarki, co pociąga za sobą zmianę zapotrzebowania na pewne umiejętności;
- rozszerza się i wzmacnia zakres operacji rynkowych i to zarówno na rynku towarowym, jak i pieniężnym;
- rozrośnięte organizacje wymagają ludzi koordynujących, zarządzających i rejestrujących ich działalność, co wpływa na zmianę podziału i organizacji pracy.

Kultura pracy to także kultura w posługiwaniu się narzędziami (techniką, technologią) oraz jej wytwory (produkty). Dzisiaj banalnym wydaje się stwierdzenie, że praca stanowi podstawowy warunek wszelkiej egzystencji ludzkiej, a dominującą jej formą jest praca najemna. Praca ludzka jest zespołem czynności planowych i zorganizowanych, lecz także refleksyjnych. Dlatego praca rozwija zdolności człowieka, kształtuje jego umysł i inne cechy jego osobowości. Oczywiście nie każda praca czyni to w jednakowym stopniu, niekiedy, jak przyjęto mówić – „praca ogłupia”. Niewątpliwym natomiast jest, że praca przekształca wzajemne stosunki między ludźmi, utrwała je, lub tworzy nowe. Praca jest wreszcie podstawowym czynnikiem rozwoju społecznego, dobrobytu społeczeństwa. Ludzie współdziałający w procesie pracy muszą się ze sobą komunikować, wypracowywać różne techniki i systemy utrwalania i przekazywania swoich doświadczeń. Stąd mechanizm uczenia się, rezultaty którego przekazywane są z pokolenia na pokolenie.

Udział jednostki w systemie pracy, w tworzeniu dóbr i usług zaspokajających potrzeby ludzi, dokonuje się współcześnie przez wykonywanie zawodu. Zawód jest

³² Patrz: Z. Ślusarczyk, *Wpływ kultury i etyki menedżerów na zarządzanie organizacją* (w:) „Ekonomiczno-informatyczny kwartalnik teoretyczny WSE-I”, nr 14 z 2007, s. 144-166

jednym z podstawowych czynników wyznaczających pozycję jednostki w społeczeństwie i w strukturze przedsiębiorstwa. Zawód – to ustalony system czynności stale wykonywanych, poprzez które jednostka uczestniczy w wytwarzaniu określonego produktu, najczęściej w ramach pracy zespołowej, i za które to czynności otrzymuje środki służące do zaspokojenia jej podstawowych potrzeb życiowych.³³

Organizacja pracy i metody kierowania stwarzają w przedsiębiorstwach pewne hierarchie stanowisk, które są również podstawą pozycji społecznej. Pozycja ta stwarza charakterystyczne postawy, dążenia, systemy wartości i style życia. Zarazem praca organizująca, planująca, kierująca i koordynująca produkcję oraz rozprawdzająca dobra wyprodukowane, ujęta w ogólny system zarządzania, ulega w znacznym stopniu biurokratyzacji, to znaczy zostaje podporządkowana specjalnej technice i metodom zapewniającym maksymalną sprawność i wyłączenie ingerencji cech osobowości wykonawców na przebieg pracy. W ten sposób praca ulega depersonalizacji i rutynie, podobnie jak wyspecjalizowana praca fizyczna. Nie bez przyczyny menedżerowie wielu firm poszukują pracowników o osobowości kreatywnej i asertywnej, choć nie bardzo zdają sobie sprawę, gdzie tkwią przyczyny braku takich osobowości na rynku pracy i wśród własnych pracowników. Nie „produkuje” ich nasz obecny system kształcenia, który jest zrutynizowany i zdepersonalizowany nie mniej niż wiele organizacji i instytucji.

Wzór społeczny a stereotyp

Kultura pracy obejmuje: wytwory pracy ludzkiej, narzędzia i sposoby posługiwania się nimi, organizację pracy i kierowanie nią, a ponadto obyczaje i zwyczaje, wzory zachowań, sposoby myślenia i rozwiązywania zadań oraz cechy osobowości, jakie są kształtowane i rozwijane w społecznym procesie pracy z uwzględnieniem uwarunkowań i wpływów otoczenia.³⁴ Jakie wzory zachowań zawodowych wymagane są najczęściej w miejscu pracy? Można tu wyróżnić wzory ogólne i bardziej szczegółowe. Pierwsze z nich określają m.in.:

- zakres zawodowych uprawnień i obowiązków;
- wymagania co do fachowych umiejętności;
- wygląd zewnętrzny danego pracownika;
- poziom i styl życia przedstawiciela danego zawodu, w tym również jego zainteresowania kulturalne;
- postawę etyczną (pamiętając o relacjach: kultura – moralność – etyka), to jest jakimi normami etycznymi się kieruje w swoim postępowaniu w pracy zawodowej, na zajmowanym stanowisku, ale także w sytuacjach szczególnych, tak zwanych wyborów moralnych;
- stosunek do podwładnych i przełożonych, do ludzi tego samego zawodu i innych zawodów.³⁵

³³ Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 1996, s. 14 i n.

³⁴ Patrz: T. Newcomb, R. Turner, F. Converse, *Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich*, Warszawa 1970; W. Dmochowski, *Przewodnik po psychologii społecznej*. Warszawa 1999; M. Agryle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa 1999

³⁵ Patrz: A. Wajda, *Spoleczne podstawy zarządzania*, Warszawa 1999; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa 1976; J. Bugiel, J. Haber, *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*. Kraków 1996

Tak więc, wykonywanie danych funkcji zawodowych jest regulowane nie tylko przepisami prawa, regulaminów i kodeksów, lecz także normami obyczajowymi i zwyczajowymi występującymi w konkretnej grupie, środowisku, czy przedsiębiorstwie. To samo można powiedzieć o wykonywaniu funkcji zawodowych. Wytwór, produkt działalności zawodowej fachowca, winien spełniać nie tylko standardy przewidziane odpowiednimi przepisami, ale także odpowiadać pewnym wymaganiom i kanonom formułowanym przez dane środowisko zawodowe i opinię społeczną. Chodzi tu nie tylko o prakseologiczny wymóg dobrej, skutecznej, niezawodnej roboty, ale także o pomysłowość, kreatywność w swojej specjalności i nie tylko w niej. Ponadto w opinii zawodowej i szerzej – w opinii społecznej, występują również pewne stereotypy zawodów i stanowisk, czyli swoiste o nich wyobrażenia, często nie oparte o dane empiryczne, tak jak to bywa z wszelkimi stereotypami.

Pamiętajmy jednak, że stereotypy to rzecz „uparta” i odgrywająca istotną rolę w ocenach ludzi, ich postępowania. Są zatem stereotypy robotników różnych zawodów i inżynierów, pracowników administracyjnych (biurokratów), sekretarek itd. Jeżeli ktoś twierdzi np., że szef kadr, księgowy czy dyrektor nie wygląda tak, jak powinien wyglądać na danym stanowisku, to znaczy, iż ludzie ci nie odpowiadają stereotypowi tych stanowisk. Jeżeli natomiast ktoś twierdzi, że szef kadr, księgowy czy dyrektor nie zachowują się tak, jak przystało zachowywać się ludziom zajmującym te stanowiska, to wówczas daje wyraz temu, iż dany człowiek naruszył – jego zdaniem – obowiązujący go wzór społeczny.³⁶

Wzór społeczny – w przeciwieństwie do stereotypu – wskazuje na to, co powinno cechować danego pracownika, ma więc charakter normatywny, tzn. jego naruszenie pociąga za sobą określoną sankcję społeczną. Wzory zawodowe są urzeczywistniane przez ludzi w sposób mniej lub bardziej świadomy, w zależności od stopnia uświadamiania sobie roli, którą dany przedstawiciel zawodu czy stanowiska winien odgrywać, od jego zdolności do refleksji nad swymi powinnościami i zachowaniami w kontaktach interpersonalnych.

Reguły etyki zawodowej

Również problematyka etyki zawodu dotyczy nie tylko dużych, z tradycjami, grup zawodowych, o których wspomnieliśmy, lecz wszystkich innych, w tym nowotworzących się. Jedną z przyczyn wzrastającego zainteresowania problemami etyki zawodowej jest zwiększanie się liczby zawodów mających bezpośredni kontakt z ludźmi (klientami, konsumentami itp.) oraz, niejednokrotnie, ich wpływu na losy jednostek i zbiorowości społeczne. Inną z omawianych wcześniej przyczyn zainteresowania etyką zawodową, jest kwestia odpowiedzialności społecznej za rezultaty działalności zawodowej, decyzyjnej – jednostkowej i w imieniu przedsiębiorstwa. Odpowiedzialności związanej z konfliktami moralnymi towarzyszącymi współcześnie pełnieniu wielu zawodowych ról. Na tym tle kwestie etycznych kwalifikacji pracowników, głównie zaś menedżerów, uzyskują wagę co najmniej równą kwestii kwalifikacji zawodowych,

³⁶ Patrz: Ch. Jenks, *Kultura*. Poznań 1999; J. Miller, *Spór z McLuhanem*. Warszawa 1974; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, cyt. wyd.; A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*. Warszawa 1981; W. Dmochowski, *Przewodnik po psychologii społecznej*, cyt. wyd.; E. Mastyk-Musiał, *Społeczeństwo i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin 1996

kultury zawodu. Znajduje to wyraz m.in. w opracowywaniu przez wiele przedsiębiorstw, wspomnianych już, kodeksów postępowania etycznego.

Już sam wymóg fachowości i rzetelności zawodowej ma zabarwienie moralne. Wysoka wiedza i umiejętności zawodowe mogą sprzyjać realizacji określonych wartości moralnych, a respektowanie tych wartości skłaniać może do pogłębienia wiedzy fachowej i jak najlepszego jej wykorzystania. Obowiązków etycznych i zawodowych nie można więc oddzielać od siebie. W niektórych przypadkach, np. lekarza, prawnika, pokrywają się one ze sobą. W zasadzie jednak obowiązki zawodowe dotyczą techniczno-organizacyjnej strony czynności zawodowych, podczas gdy reguły etyki zawodowej dotyczą wewnętrznych kwalifikacji człowieka, określają jego postępowanie zawodowe z punktu widzenia dobra i zła moralnego, krzywdy i sprawiedliwości.

Etyki zawodowe nie kształtują się w sposób autonomiczny jedynie w granicach poszczególnych grup zawodowych i w izolacji do kultury i moralności panującej w społeczeństwie. Z tej też racji wyodrębnienie i rozwijanie (w sensie teoretycznym i praktycznym) wielu etyk zawodowych nie prowadzi, wbrew obawom niektórych moralistów, do swoistej atomizacji moralnej społeczeństwa, do powstawania partykularnych i sprzecznych systemów wartości a także wzorów postępowania, odnoszących się do konkretnej grupy zawodowej. Oczywiście, zjawiska takie mają miejsce, lecz dotyczy to innego mechanizmu (pozazawodowego – w sensie tu rozumianym) i innych strukturalnych elementów oraz czynników społecznych. Etyka zawodu natomiast to przede wszystkim zastosowanie ogólnych dyrektyw moralnych, występujących w danym społeczeństwie, do konkretnych sytuacji zawodowych, to pewna konkretyzacja systemu moralnego.

Rdzeń etyki zawodowej – przynajmniej w przypadkach niektórych grup zawodowych – stanowią dyrektywy elementarne i ogólnoludzkie. To właśnie reguły są trwałym elementem poszczególnych systemów moralności zawodowej, występują w całej historii danego zawodu. Swoistości etyki zawodowej nie można jednak sprowadzić jedynie do tego, że stanowi ona przekład ogólnych reguł moralnych na język reguł bardziej konkretnych, dotyczących zachowania się przedstawicieli poszczególnych zawodów, w charakterystycznych dla ich pracy sytuacjach. Swoistość etyki zawodowej polega bowiem również i na tym, że w każdym systemie moralności zawodowej uznawane społecznie wartości i postulaty moralne znajdują odrębną hierarchizację, że następuje tu zmiana w hierarchii ważności poszczególnych dyrektyw, przemieszczenie akcentów, wysunięcie jakichś dyrektyw na czoło z punktu widzenia danego zawodu.

Znaczenie kodeksów etyki

Specyfika poszczególnych systemów moralności zawodowej może wyrażać się także w tym, że w jej obrębie występuje niekiedy mniej lub bardziej dostrzegalna modyfikacja poglądów moralnych, funkcjonujących społecznie, że obowiązują tutaj reguły nie obowiązujące w innych systemach takiej moralności (lub w społeczeństwie w ogólności), bądź też niektóre reguły odbiegające od uznawanych przez resztę społeczeństwa, a nawet sprzeczne z nimi. Oczywiście, nie chodzi tu o przypadki naruszania norm moralnych uznawanych w społeczeństwie i we wszystkich grupach zawodowych, a więc np. o przypadki nieuczciwości zawodowej, lecz o modyfikacje wyrażające się w aprobowa-

nych społecznie dla określonego zawodu reguł moralnych, uchodzących w odniesieniu do niego za dodatnie, jak i element rozwiązania instytucjonalnego, uwzględniającego jednak głównie przeznaczenie danego zawodu.³⁷

O treści etyki zawodowej, o jej strukturze, układzie hierarchicznym, brzmieniu jej poszczególnych zasad decyduje wiele czynników. Należą do nich zwłaszcza:

- założenia naczelne określonego systemu etycznego, który jest w danym społeczeństwie dominujący;
- ewentualne tradycje danego zawodu, wartości moralne zrosnięte w sposób trwały z jego funkcjonowaniem, niezależne od zmian zachodzących w strukturze czy w technicznych warunkach wykonywania zawodu;
- warunki zewnętrzne funkcjonowania danego zawodu; konkretne warunki życia i potrzeby oraz techniczne warunki wykonywanego zawodu;
- charakter zadań spełnianych przez przedstawicieli danego zawodu i ich społeczna ranga, miejsce, jakie ten zawód zajmuje w społecznym podziale pracy. Specyfika tych zadań stwarza obiektywne kryterium przynależności określonych norm do określonej moralności zawodowej;
- uprawnienia danego zawodu, które są pochodnymi spełnianych funkcji;
- struktura wewnętrzna danego zawodu, wewnętrzny układ powiązań oraz zależności międzyludzkich, charakter stosunków między przedstawicielami danego zawodu. Struktura ta jest uwzględniana w postaci określonych dyrektyw moralnych, które mają humanizować stosunki wewnątrzgrupowe.

Jedną z grup reguł etyki zawodowej stanowią reguły dotyczące stosunków wewnątrz grupy zawodowej, określające zachowanie się względem siebie jej przedstawicieli. Zasady moralne, dotyczące tych stosunków, mają znaczenie tak dla danej grupy, dla jej sprawnego funkcjonowania, jak i dla poszczególnych jednostek tworzących te grupy. W grę wchodzi tu m.in. solidarność zawodowa i wzajemna pomoc. Znaczenie tych zasad regulujących głównie współzycie w obrębie grupy zawodowej (a ściślej środowiska pracy) ujawnia się w mniejszym lub większym zakresie w każdej grupie zawodowej, w każdej bowiem istnieją jakieś formy wzajemnej zależności, choć w odniesieniu do niektórych zawodów odgrywają one szczególnie doniosłą rolę.

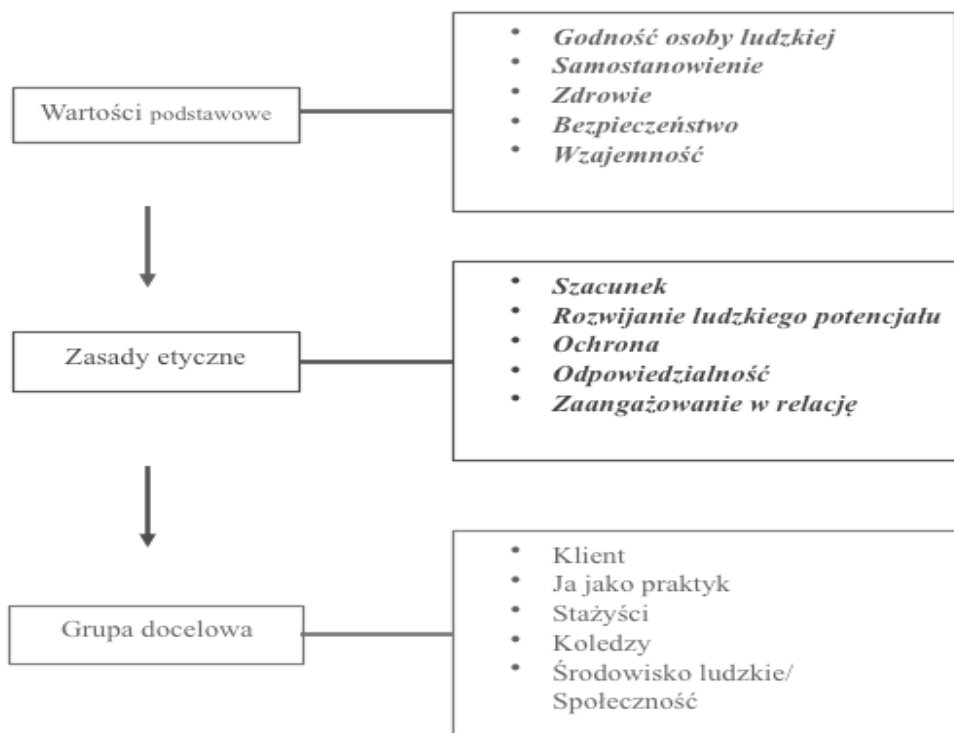
Funkcje etyki zawodowej polegają też na regulacji stosunku przedstawicieli danej grupy zawodowej do przedmiotu działania, zwłaszcza jeśli stanowią go bezpośrednio jednostki, to znaczy, jeśli zadaniem tej grupy jest ochrona i realizacja określonych dóbr owych jednostek. Kolejną grupę reguł etyki zawodowej stanowią reguły rzetelności i sumienności zawodowej. Ich lista jest bardzo obszerna – obejmuje ona częściowo zarówno reguły należące jeszcze do dziedziny kultury zawodu, jak i – przede wszystkim – typowo moralne nakazy uczciwości, poszanowania ludzkiej godności, wrażliwości na ludzką krzywdę itp.³⁸

³⁷ Patrz: A. Wajda, *Spoleczne podstawy organizacji i zarządzania*, cyt. wyd.; J. Zieleniewski, *Organizacja i zasoby ludzkie*. Warszawa 1976; F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w świetle socjologii i socjologii pracy*. Warszawa 1981; T. M. Newcomb, *Kultura i osobowość* (w:) *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej* (red.) J. Reykowski. Warszawa 1964

³⁸ Patrz: B. T. Skinner, *Poza wolnością i godnością*. Warszawa 1978; Z. Czajka, M. Juchnowicz, *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*. Warszawa 1992; Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*. Kraków 1995; M. Kostera, *Zarządzanie personelem*. Warszawa 1998; J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo Sovieticus*. Warszawa 1992

Tak więc, pewna grupa reguł etyki zawodowej wykracza poza sferę bezpośredniej działalności zawodowej, chociaż ma związek z jej istotą. Wymagania te dotyczą udziału i zachowania się członków grupy zawodowej w stosunku do tego, co nazwalibyśmy odpowiedzialnością społeczną, a które określają obowiązki moralne człowieka wobec środowiska naturalnego i społeczeństwa. Przy czym w tej grupie w grę mogą wchodzić dwa rodzaje wymogów. Pierwszy z nich ujawnia się i ma znaczenie tak bezpośrednio w związku z pracą zawodową, jak i w pozazawodowym postępowaniu człowieka. Dla przykładu: postulaty rzetelności w pracy, solidarności z grupą zawodową, poczucia odpowiedzialności za sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowią elementy składowe każdej w zasadzie etyki zawodowej. Ale każda z tych zasad ma również znaczenie ogólnospołeczne – dotyczą one wszak postępowania ludzi jako członków danego społeczeństwa w ogóle. Trudno np. określić granice, gdzie postulat wrażliwości na przejawy zła społecznego wynika z określonych obowiązków zawodowych, a jego realizacja mieści się w obrębie tych obowiązków, gdzie zaś postulat ten wykracza poza ten obręb i określa ogólną postawę obywatela we współżyciu społecznym. Oczywiście roli etyki zawodowej nie należy przeceniać.

Rysunek nr 4: Synteza podstawowego Kodeksu Etycznego: trzy poziomy analizy dla etycznej praktyki



Źródło: <http://www.ptat.pl/kodeks-etyczny-eata/>

Zwróćmy tu również uwagę na sprawę tzw. kodeksów etyki zawodowej, czyli zwerbalizowanych, ujętych w postaci dokumentów zasad moralnych poszczególnych zawodów. Należy bowiem odróżniać tak pojmowane „kodeksy” od obiegowych w poszczególnych grupach przeświadczeń o powinnościach moralnych ich przedstawicieli lub oczekiwań środowiska dotyczących tych grup. Kodeksami w pierwszym przypadku posługują się nieliczne zawody. Etykę zawodową w znaczeniu swoistych problemów i konfliktów oraz swoistych powinności występujących w świadomości grupy zawodowej bądź otoczenia ma natomiast w zasadzie każdy zawód.

Następujący schemat (rysunek nr 4) stanowi syntezę podstawowego Kodeksu Etyki. Wykorzystano tu trzy poziomy do oceny sytuacji w kategoriach etyki:

1. Poziom pierwszy: Wartości podstawowe – mające zastosowanie do każdej istoty ludzkiej i obowiązujące uniwersalnie;
2. Poziom drugi: Zasady etyczne – zaprasza do interpretacji kulturowych i sugeruje różnice w obrębie różnych profesji;
3. Poziom trzeci: Grupa docelowa – oznacza ludzi lub sytuacje, które należy wziąć pod uwagę w etycznej praktyce.

System prawny zarządzania kryzysowego

Atrybutem zarządzania jest posiadanie przez zarządzającego władzy, której źródłem jest prawo do dysponowania zasobami warunkującymi funkcjonowanie organizacji.³⁹ Proces zarządzania polega ogólnie na zbieraniu informacji o stanie organizacji i jej otoczenia, a następnie przetwarzaniu tej informacji, w oparciu o zdobytą wiedzę i umiejętności organu zarządzającego, w decyzje realizowane przez organy wykonawcze. Zaś efektem zarządzania powinny być decyzje dotyczące także rzeczywistego stanu organizacji do ich realizacji, a więc rzeczywistych skutków, jakie organizacja może osiągnąć w danej sytuacji. Stwierdzenie to ma szczególne znaczenie w kontekście rozpatrywanej wcześniej, złożonej i wielowymiarowej, problematyki bezpieczeństwa i kryzysów.⁴⁰

Należy zaakcentować i to, że przy zarządzaniu strategicznym (długofalowym) dochodzi czynnik czasu i nieznaności zdarzeń, powodujący, że podejmowane przez organ zarządzający decyzje realizowane będą w innych warunkach niż te, które istniały w chwili ich podejmowania. Zarządzający określa cele, jakie ma osiągnąć organizacja, co jest równoznaczne z określeniem stanu, w jakim powinna się ona znaleźć po ich realizacji. Planując sposób osiągnięcia celów należy uwzględnić możliwości wystąpienia potencjalnych zagrożeń, które mogą uniemożliwić osiągnięcie założonych celów lub wydłużyć czas ich osiągnięcia. Prognozy (założenia) takie w sytuacjach kryzysowych nie mogą być w 100% pewne z przyczyn, o których pisaliśmy wcześniej. W literaturze przedmiotu decydującymi czynnikami jakości zarządzania są:

- zakres wiedzy organu zarządzającego organizacją (instytucją), która:
 - determinuje możliwości przetwarzania informacji o aktualnej sytuacji oraz zachodzących zjawiskach;
 - stymuluje potrzebę zbierania tych informacji;

³⁹ Patrz szerzej: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne (planowanie i kontrola)*. Warszawa 2001; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa 1998, s. 208 i n.

⁴⁰ <http://grom.mil.pl/forum/viewtopic.php?p=1957&sid=03244ae83bcd5ba95170210fe58acac> (pobrano 20.06.2012 r.)

- na podstawie zbieranych informacji pozwala uzyskać obraz stanu organizacji i jej otoczenia bliski rzeczywistości;
- jasno oraz precyzyjnie określa zasady funkcjonowania organizacji pozwalające na realizację optymalnej strategii oddziaływania na nią i jej członków.

Zasady te powinny w szczególności precyzować:

- podział zadań i kompetencji wewnątrz organizacji;
- współdziałania jej członków w czasie rozwiązywania problemów;
- wewnętrzną strukturę adekwatną do potrzeb.

Zasady te powinny też w dużym stopniu pomóc organizacji w pokonywaniu problemów i zagrożeń wynikających z sytuacji kryzysowych. Jednakże skuteczne zarządzanie w sytuacjach kryzysowych stanowi poważny problem nawet dla najbardziej doświadczonych menedżerów, ponieważ decyzje podejmowane w takich sytuacjach są obciążone ogromnym ryzykiem.⁴¹

System prawny zarządzania kryzysowego składa się z trzech zasadniczych grup aktów prawnych uporządkowanych w sposób hierarchiczny. Najważniejszą grupę stanowią ustawy określające ustrój państwa oraz występujący w nim podział władzy i uprawnień poszczególnych jej szczebli (konstytucja i ustawy ustrojowe). Ta część systemu prawnego państwa definiuje zarazem strukturę kierowania nim, czyli (w przypadku zarządzania kryzysowego) kompetencje i zadania administracji rządowej i samorządowej.⁴² Drugą grupę aktów prawnych stanowią ustawy ukierunkowane na przeciwdziałanie nadzwyczajnym zagrożeniom. Tworzą ją dwa spójne pod względem prawnym zbiory ustaw:

- 1) ustawy kompetencyjne, określające zadania poszczególnych organów władzy i administracji w zakresie przeciwdziałania nadzwyczajnym zagrożeniom oraz definiujące rodzaje zagrożeń (co i w jakim zakresie jest tym zagrożeniem);
- 2) akta prawne, regulujące problematykę przeciwdziałania poszczególnym rodzajom zagrożeń. Dotyczą one m.in. ochrony przeciwpożarowej, przeciwpowodziowej, transportu a także przechowywania materiałów niebezpiecznych;
- 3) akta wykonawcze do ustaw, obejmujące wytyczne i dyrektywy rządowe i przygotowane na ich podstawie plany działań w sytuacjach kryzysowych.

Opisany w skrócie system prawny determinuje istnienie określonych struktur organizacyjnych. Ich tworzenie oparte jest na kilku zasadach. Pierwsza z nich mówi o konieczności zapewnienia ciągłości systemu kierowania państwem. Druga wynika z potrzeby zapewnienia jednostkom w państwie demokratycznym wolności i swobody i zgodnie z nią określa, jaki szczebel władzy reaguje w odniesieniu do jednostek (wspólnot lokalnych) w sytuacjach zagrożeń kryzysowych;

- ogranicza kompetencje szczebla rządowego w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń jedynie do wsparcia władz lokalnych (regionalnych) i udzielenia im stosownej do skali zagrożenia (lub jej skutków) pomocy (zasada subsydiarności).⁴³

⁴¹ Patrz szerzej na ten temat: J. Prońko, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, *Kryzys i zarządzanie...*, cyt. wyd., s. 111-120; M. Cieślarczyk, R. Kuriata, *Kryzysy i sposoby radzenia...*, cyt. wyd., s. 102-140

⁴² http://www.um.warszawa.pl/v_syrenka/adresy/index_karta.php?grupa=12&adres=439&kat=46 (pobrano 20.06.2012 r.)

⁴³ http://www.mazowsze.uw.gov.pl/wydzialy/wydzial_bezpieczenstwa.html (pobrano 20.06.2012 r.)

Reasumując, struktura organizacyjna systemu zarządzania w sytuacjach kryzysowych oparta jest na organach władzy państwowej i odpowiednich struktur administracyjnych, będących w sytuacjach zagrożeń rodzajem sztabów kryzysowych. Natomiast w czasie braku takich zagrożeń, struktury te przygotowują plany reagowania kryzysowego i programy ich wdrażania, dbają o utrzymanie na właściwym poziomie gotowości do reagowania podległych danemu organowi władzy (administracji, instytucji, służb i struktur administracyjnych oraz stanowią organy opiniotwórcze w dziedzinie zapewnienia bezpieczeństwa ludności. Stąd też konieczność istnienia w każdej instytucji (urzędzie) komórki lub stanowiska odpowiedzialnego za przygotowanie urzędu do kierowania reagowaniem kryzysowym. Wielkość tych komórek zdeterminowana jest z jednej strony potrzebami, z drugiej zaś kosztami ich funkcjonowania.⁴⁴

Podsumowanie

Kryzys jest najtrudniejszym momentem gospodarki i organizacji, głównie ze względu na trudności, czy raczej brak umiejętności w jego przewidywaniu oraz ze względu na zaburzenia i niepewność, jakie za sobą niesie. Zetknięcie z kryzysem zmusza do poszukiwania nowych strategii i metod postępowania, a także powoduje frustrację menedżerów wywołaną spadającą oceną ich działań. Dużo łatwiej jest bowiem zarządzać dobrze prosperującą firmą, niż organizacją przeżywającą kryzys. Stąd niezbędne stają się wiedza, doświadczenie i umiejętności z zakresu problematyki kryzysu w przedsiębiorstwie, jego istota oraz diagnozowanie sytuacji kryzysowej, wybór strategii postępowania z kryzysem i kształcenie umiejętności właściwego stosowania metod i narzędzi walki z nim.

W świetle powyższej analizy widać, że moralność administracji publicznej stanowi w niektórych przypadkach afirmację i zalecenie pewnego typu postawy w sytuacjach kryzysowych. Zalecenia takie są dość stabilne, mają znaczenie wiążące dla wszystkich przedstawicieli grupy zawodowej. Można więc stwierdzić, że w pluralizmie systemów etyki zawodowej oraz w ograniczonych ich odrębnościach znajduje wyraz m.in. socjologiczny relatywizm moralny. Nie przeczy on podstawowej jedności poglądów moralnych, odpowiadających wspólnym warunkom i potrzebom społeczeństwa. Relatywizm ten wyraża natomiast złożoność potrzeb i warunków społecznych oraz wielowarstwowość społecznych wyobrażeń o wartościach i powinnościach moralnych

Zadaniem reguł występujących w systemie etyki zawodowej jest również uczulanie przedstawicieli poszczególnych zawodów na szczególnie zagrażające im niebezpieczeństwa moralne i pokusy dokonywania swoistych nadużyć moralnych wiążących się z charakterem pracy zawodowej i charakterem przedsiębiorstw. Znaczenie moralności zawodowej nie zamyka się jednak jedynie w obrębie danego zawodu. Ma ona też szersze, społeczne znaczenie, a krzewienie i egzekwowanie wymogów moralności zawodowej okazać się może najskuteczniejszą formą rzeczowej moralistyki, wydobywając konkretny sens poszczególnych wymogów moralnych.

W związku z powyższym, regułą w zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych powinna być znajomość i odpowiednia realizacja przez organizację nie tylko

⁴⁴ Patrz: J. Prońko, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, *Kryzys i zarządzanie...*, cyt. wyd., s. 114-120; A. Sosnowski, Z. Zamiar, *Wybrane aspekty zarządzania bezpieczeństwem państwa*. Kielce 2001, s. 192 i n.

wymogów moralności zawodowej, ale przede wszystkim przepisów prawnych w tym zakresie obowiązujących. A następnie planowanie, jak należy reagować w przypadku wystąpienia wymienionych (i innych jeszcze) zagrożeń. A także działania zmierzające do zwiększenia zasobu sił i środków przeznaczonych do efektywnego reagowania w sytuacji zagrożeń. A następnie, jeśli zagrożenie takie już nastąpiło, ograniczenie ich skutków. Stąd też pierwszym i podstawowym warunkiem dobrego zarządzania organizacją jest posiadanie sprawnego systemu zbierania i przetwarzania informacji tak, aby dostatecznie wcześniej przewidzieć kierunek zachodzących zmian w gospodarce, społeczeństwie, ale i zagrożeń regionalnych i globalnych. Kolejny wymóg skutecznego zarządzania to ten, że organizacja musi być przygotowana na wystąpienie różnych, nawet nieprzewidywalnych sytuacji kryzysowych.

Reasumując, istnieje wiele czynników decydujących o sprawnym zarządzaniu sytuacją kryzysową. Im szybciej kryzys zostanie wykryty, tym łatwiej go opanować. Im bardziej intensywne, oczywiście w granicach zaistniałej potrzeby, będą działania prewencyjne, tym lepsze przyniosą rezultaty. Sprawne pokierowanie sytuacją kryzysową przy sprzyjających warunkach, może nie tylko zniwelować negatywne skutki wywołane przez kryzys, ale także wywołać korzyści dla organizacji. Dużą rolę odgrywają kontakty z mediami i sposób komunikacji i przekazywania informacji. Dobrze jest mieć jakieś zaprzyjaźnione medium lub chociaż dziennikarza. Prawidłowo spreparowane informacje mogą odnieść całkowicie odmienny efekt niż można by się spodziewać. Istotne są relacje wewnętrzne firmy i morale uczestników kryzysu. Ważne jest dostosowanie procedur legislacyjnych do etapu i rodzaju kryzysu oraz prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi.

Streszczenie

We współczesnym globalnym świecie, staje się coraz bardziej jasne, że systemy prawne wpływają zasadniczo na metody i styl administracji publicznej w zarządzaniu bezpieczeństwem. Dotyczy to procedur kierowania zespołami ludzkimi, stosunków prawnych pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz ram legislacyjnych prowadzenia biznesu z innymi. Autor wyjaśnia, jak należy się przygotować do sytuacji kryzysowych oraz minimalizować negatywne skutki kryzysów. W tym celu omawia wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania kryzysem, kładąc główny nacisk na aspekt komunikowania się administracji publicznej z otoczeniem oraz techniki przewidywania sytuacji kryzysowych i zarządzania nimi. Tajemnica sukcesu zarządzania kryzysem tkwi nie tylko w procedurach, narzędziach do mierzenia sytuacji kryzysowych, ale w dużym stopniu w mierzeniu postępów poszczególnych liderów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ten sposób bowiem (mierząc efekty i skuteczność w zarządzaniu HR) badamy dojrzałość kultury prawnej zarządzania sytuacją kryzysową.

Summary

Now European Union has a well defined institutional framework at the national and sub-national levels, and a funding mechanism for providing relief assistance to the victims of disasters. As it is not be possible to prevent the occurrence of crises and measures altogether, there is need for taking appropriate measures for reducing their impacts.

The article focuses on legal aspects of the crisis management. In the recent past, there has been a paradigmatic shift in the approach to crisis management. Effective crisis management requires a multi-sectoral, multi-disciplinary, and holistic approach, encompassing pre-crisis preparedness initiatives, crisis response, and post-crisis rehabilitation, all with active participation of local people. As the incidence and severity of crises has increased over time, culture of HR management deserves highest priority at both the national and sub-national levels and the traditional approach of post-crisis response and relief need to be replaced by an all-in-compassing holistic approach.

In this paper, we attempt to: (i) define and characterise various types of disasters and crises; (ii) examine current policies and strategies for crisis management; (iii) study the effects and impacts of crisis; (iv) document various technological and institutional innovations for crisis management; (v) identify and discuss the strategies that various organisations adopt to cope with crises; (vi) study the current practices for convergence and coordination of HR management programmes adopted by various agencies; and (viii) finally outline a long –term approach to effective crises management. The paper is mainly based on a critical survey of the literature that we could access from various sources, visits to a few governmental organizations engaged in crises management⁸, and partly on the research work done by the author in the field of human resources management.

Crisis HR management is an important issue that cannot be addressed by one agency, technology or institution alone. It calls for convergence of technologies and institutions with the goal of fulfilling the various dimensions, timeliness, accuracy, scope and coverage, formats and standards to match the user needs and finally assimilation of information for decision-making. A holistic approach encompassing a suitable mix of policy reforms, institutional changes and technology options. Without this, it will not be possible to achieve longer term immunity against natural and man-made crises. It is quite evident that economic development may not be sustainable under conditions of vulnerability to crises.