



## Zofia Wilk-Woś

dr hab., prof. SAN, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi  
ORCID: 0000-0001-5315-1169

## Jarosław Ropega

dr hab., prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki  
ORCID: 0000-0002-2435-4239

# Miejsce zarządzania w interdyscyplinarności bezpieczeństwa

## Wprowadzenie

Interdyscyplinarność, multidyscyplinarność czy transdyscyplinarność są obecnie z jednej strony coraz częstszym postulatem w prowadzeniu badań naukowych. Z drugiej strony praktycznie niemożliwe jest, poza pewnymi wyjątkami, prowadzenie homogenicznych badań w jednej dyscyplinie. Niezasadne jest to szczególnie dla bezpieczeństwa. Szereg badaczy nauk o bezpieczeństwie wskazuje, że są one przedmiotem refleksji naukowej wielu dyscyplin, coraz częściej też mówi się o eklektyzmie bezpieczeństwa. Zachęta do interdyscyplinarności jest więc istotna zwłaszcza ze względu na fakt, że obecnie badacze wywodzący się z różnych dyscyplin naukowych, pracując na jednym polu badawczym bezpieczeństwa, rzadko podejmują trud syntezy wyników badań; brakuje również syntezy podejść badawczych.

System bezpieczeństwa poprzez swoje podsystemy i relacje między nimi charakteryzuje się złożonością i różnorodnością, a więc podejście interdyscyplinarne w celu wypracowania odpowiednich metod określenia i oceny poziomu bezpieczeństwa jest uzasadnione. Zapewnienie bezpieczeństwa i ciągłe dążenie do podnoszenia jego poziomu wymaga wspólnego działania tych podsystemów, ponieważ za realizację poszczególnych zadań odpowiedzialne są różne resorty i instytucje.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie interdyscyplinarności bezpieczeństwa, wynikającej z relacji między różnymi podmiotami bezpieczeństwa (relacje instytucjonalne, organizacyjne, procesowe). Ma on także na celu wskazanie związku między zarządzaniem a bezpieczeństwem, pamiętając, że jedną z głównych funkcji nauk o zarządzaniu jest bezpośrednia lub pośrednia pomoc organizacjom gospodarczym, administracyjnym i społecznym w racjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju.

Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Wykorzystany w nim materiał badawczy stanowiły wtórne źródła informacji. Autorzy uznają, że przedstawione rozważania oparte o przegląd literatury przedmiotu, potwierdzą zasadność wykorzystania doświadczeń nauk o zarządzaniu na rzecz podnoszenia poziomu bezpieczeństwa.

## Interdyscyplinarność w bezpieczeństwie

Marian Cieślarczyk podkreśla, że istota bezpieczeństwa posiada zarówno charakter interdyscyplinarny (nieodparte postrzeganie bezpieczeństwa z różnych perspektyw w obszarze styku różnych dziedzin naukowych), jak i transdyscyplinarny (wykraczanie bezpieczeństwa poza sztywne granice wyznaczające dziedziny naukowe)<sup>1</sup>. Andrzej Misiuk stwierdza natomiast, że fakt, iż problematyka bezpieczeństwa (bezpieczeństwa wewnętrznego) znajduje się w obszarze zainteresowań różnych dyscyplin naukowych, nie oznacza interdyscyplinarności, a raczej multidyscyplinarność<sup>2</sup>.

Bezpieczeństwo uznać należy za dyscyplinę interdyscyplinarną. Świadczy o tym zarówno jego podział na subdyscypliny, liczne zaproponowane przez badaczy podziały typologiczne, jak i wielowątkowość problematyki oraz eklektyzm bezpieczeństwa, zwłaszcza jeśli chodzi o metodologię<sup>3</sup>.

Potrzeba interdyscyplinarności w bezpieczeństwie wynika przede wszystkim z faktu, że jest ono wartością dla każdego człowieka, lokalnej społeczności, narodu, czyli wynika z samej potrzeby bezpieczeństwa odczuwalnej przez każdego z nas. Istotny jest tutaj zauważalny obecnie wzrost znaczenia czynnika społecznego i emocjonalnego. Na potrzebę interdyscyplinarności w bezpieczeństwie wpływ mają procesy globalizacji, które często prowadzą do zacierania się różnic między bezpieczeństwem wewnętrznym a zewnętrznym. Współczesny świat jest pełen zagrożeń, których źródłem są napięcia polityczne i ekonomiczne, nacjonalizmy, antagonizmy etniczne czy religijne. Te sprzeczności powodują różnego rodzaju niebezpieczeństwa o złożonym charakterze. Na nie nakładają się kataklizmy naturalne, często wzmocnione w swojej sile przez działalność człowieka.

Gdzie następują i jakie możemy dostrzec interdyscyplinarne „przecięcia”, wynikające z relacji między różnymi podmiotami bezpieczeństwa? Z pewnością można

<sup>1</sup> M. Cieślarczyk, *Metody badań w naukach o bezpieczeństwie*, [w:] *Bezpieczeństwo w teorii i badaniach naukowych*, red. nauk. B. Wiśniewski, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011, s. 133.

<sup>2</sup> A. Misiuk, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23, s. 14.

<sup>3</sup> A. Chodyński, [rec.] *Tożsamość nauk o bezpieczeństwie*, red. Stanisław Sulowski, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4, s. 169.

wskazać przecięcia: instytucjonalne (współpraca między podmiotami bezpieczeństwa), organizacyjne (na które wpływ będzie miała forma i rozwiązania statutowe organizacji wchodzącej w relacje, jej struktura, sposób podejmowania decyzji czy sposób przepływu informacji w jej wnętrzu oraz zaplanowane relacje z otoczeniem) oraz procesowe (czyli układ związków przyczynowo-skutkowych, które charakteryzować się będą dużym dynamizmem i złożonością). Jednocześnie procesy i działania będą weryfikowały elementy instytucjonalne i organizacyjne systemu, gdyż w tym obszarze zauważalne staną się efekty współpracy podmiotów bezpieczeństwa z otoczeniem. Ta złożoność i dynamizm widoczne w bezpieczeństwie mają ogromny wpływ na proces badawczy, dlatego muszą zostać uwzględnione w projektowaniu badań, w opracowywaniu modeli i tworzeniu systemów bezpieczeństwa. Interdyscyplinarność w bezpieczeństwie wymaga podejścia systemowego i całościowego do przedmiotu i obszaru badań, a więc powinna być połączona z postulatem, aby z tego eklektyzmu pojęć, twierdzeń, rezultatów i wyników badawczych spróbować stworzyć spójną całość.

Istotne jest spojrzenie na bezpieczeństwo narodowe jako na bezpieczeństwo zintegrowane, z uwagi na:

- kompleksowy i wielowymiarowy charakter bezpieczeństwa;
- cztery poziomy: centralny, wojewódzki, powiatowy, gminny;
- integrację różnych rodzajów i dziedzin bezpieczeństwa;
- integrację różnych sektorów, działów i obszarów bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo to nie tylko przetrwanie, ale także rozwój państwa, narodu, jednostki. Pojawia się więc kwestia konieczności równoważenia bezpieczeństwa i rozwoju cywilizacyjnego czy problem relacji między podmiotem a poziomem bezpieczeństwa (równość w dostępie do niego).

## Zarządzanie a bezpieczeństwo

„Główną funkcją nauk o zarządzaniu jest bezpośrednia lub pośrednia pomoc organizacjom gospodarczym, administracyjnym i społecznym w racjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju”<sup>4</sup>. Celem badań w tym zakresie jest przede wszystkim sprawność funkcjonowania organizacji. Jednocześnie nauki o zarządzaniu są dziedziną, w której dostrzegamy interdyscyplinarność. Łukasz Sułkowski stwierdza, że pole zainteresowań badaczy w naukach o zarządzaniu jest wspólne z wieloma innymi naukami społecznymi. Zwraca on uwagę, że nauki o zarządzaniu nie posiadają ścisłej bariery podziałowej między dyscyplinami pokrewnymi i winny być uprawiane na pograniczu zarządzania i innych dyscyplin naukowych. Sułkowski postuluje otwartość na inspiracje poznawcze<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 26.

<sup>5</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 86.

Szukając związków między zarządzaniem a bezpieczeństwem<sup>6</sup> trzeba zacząć od podkreślenia praktycznego wymiaru obu dziedzin, zwłaszcza w przypadku zarządzania bezpieczeństwem, rozumianego jako minimalizacja lub eliminacja zagrożeń przez celowe, regulacyjne działania ludzkie<sup>7</sup>. Również brak wypracowanej, jednolitej metodologii, a więc wykorzystywanie metodologii wywodzących się z różnych nauk, zbliża zarządzanie i bezpieczeństwo do siebie. Nauki o zarządzaniu i nauki o bezpieczeństwie borykają się bowiem nie tylko z problemem wypracowania metodologii, ale również z trudnością w zdefiniowaniu podstawowego przedmiotu badań czy zbudowaniu paradygmatu<sup>8</sup>. Mówiąc o przecięciach między zarządzaniem a bezpieczeństwem, jako przykład można podać problematykę związaną z poziomem bezpieczeństwa określonego podmiotu. Na poziom bezpieczeństwa oddziałuje wiele czynników, które bezpośrednio składają się na proces zarządzania, np. funkcje zarządzania według Henriego Fayol'a, tj.:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrola.

Pojmując zarządzanie instytucjonalnie można natomiast wyróżnić jego trzy poziomy:

- najwyższy (*top management*),
- średni (*middle management*),
- niższy (*low level*)<sup>9</sup>.

Jednocześnie z uwagi na specyfikę zakresu czynności realizowanych w ramach systemu bezpieczeństwa występuje zarządzanie w obszarze planowania na poziomie:

- strategicznym,
- taktycznym,
- operacyjnym.

Z kolei sama organizacja, w której zachodzi proces zarządzania jest postrzegana jako system, który stanowi zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą elementów. Tu z kolei eksponowany jest podział na podsystemy: społeczny i techniczny.

Ostatni podział jest potwierdzeniem założeń dyscypliny zarządzania i jakości. W obszarze bezpieczeństwa zarządzanie ma miejsce zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. W rezultacie istnieje potrzeba zrównoważonego wykorzystywania tych dwóch podsystemów, gdyż ich wzajemna równowaga stanowi podstawę właściwych procedur i działań. Należy jednak podkreślić potrzebę wzmocnienia podsystemu społecznego w procesach planowania przyszłych działań w organizacji.

<sup>6</sup> Kwestię podobieństw, zwłaszcza w obszarze paradygmatów, między naukami o bezpieczeństwie a naukami o zarządzaniu przedstawił Andrzej Chodyński w swoim artykule *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, nr 2, s. 7–18.

<sup>7</sup> L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012, s. 58.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 70–73; Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 34.

<sup>9</sup> R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, WWSZiP – „I-BIS”, Wałbrzych–Wrocław 2004, s. 45–46.

W szczególności dotyczy to strategii, ponieważ dzięki niej możliwe jest wskazanie długookresowej koncepcji stosowania metod i technik zarządzania we współczesnych organizacjach.

Biorąc pod uwagę samą podstawę wyodrębnienia podsystemu społecznego, widoczna staje się potrzeba łączenia go z innym podsystemem występującym we współczesnych organizacjach, tj. z podsystemem technicznym. Stworzony przez Harolda J. Leavitt'a model organizacji zakłada, że organizacja to system, w którym występują cztery główne elementy: ludzie, cele i zadania, struktury organizacyjne oraz technika i technologia.

W rezultacie tego podziału dwa pierwsze elementy tworzą podsystem społeczny, a dwa pozostałe podsystem techniczny. W modelu widoczne jest założenie, że planowanie przyszłych zmian w organizacjach wymaga przewidzenia wystąpienia wzajemnych interakcji między wymienionymi podsystemami. W rezultacie strategiczna orientacja obliuguje do przyjęcia celów i zadań, które będą uwzględniały zasoby znajdujące się w organizacji. Dotyczy to identyfikacji ludzi w ramach podsystemu społecznego zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym, np. motywacja, kompetencje, wiedza czy doświadczenie. Innym sposobem budowania relacji w ramach systemu są związki między celami i zadaniami a strukturą organizacyjną. To dzięki nim można określić możliwości planowania i realizacji przyszłej strategii poprzez analizę strategiczną, obejmującą m.in. budowę i ewentualną modyfikację struktury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania. Oddziaływanie strategicznej orientacji w zakresie celów i zadań wymaga również szczegółowej analizy zasobów technicznych i technologicznych. Zgromadzenie i użycie tych zasobów jest zdeterminowane celami i zadaniami, ale także uwarunkowane pozostałymi składowymi systemu. Jak wynika z powyższych rozważań, zmiany zachodzące w systemie są wynikową jednoczesnego oddziaływania wszystkich jego elementów, które są ze sobą powiązane<sup>10</sup>. W rezultacie brak zrozumienia tych zależności może wywołać ograniczenia systemu, np. w wyniku nieplanowanych konfliktów w trakcie zainicjowania procesu, który jest uznawany za ważny i potrzebny do wdrożenia. Nie wielkie modyfikacje (m.in. w kanałach przepływu informacji) mogą usprawnić przebieg procesu i poprawić funkcjonowanie całego systemu.

## Podsystem kierowania systemem bezpieczeństwa narodowego

Istotnym elementem systemu bezpieczeństwa narodowego, rozumianego jako całość sił, środków i zasobów państwa przeznaczonych do realizacji zadań w obszarze bezpieczeństwa<sup>11</sup>, jest podsystem kierowania. Tworzą go organy władzy publicznej i kierownicy jednostek organizacyjnych, wykonujący zadania związane z bezpieczeństwem narodowym, wraz z organami doradczymi i aparatem administracyjnym

<sup>10</sup> H.J. Leavitt, *Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches*, [w:] *Handbook of Organizations*, ed. J.G. March, Rand McNally, Chicago 1965, s. 1144–1170.

<sup>11</sup> *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2014, s. 13.

(sztabowym) oraz procedurami funkcjonowania i stosowną infrastrukturą (stanowiska i centra kierowania oraz zarządzania, system łączności). Jego istotnym elementem są także organy dowodzenia Sił Zbrojnych RP<sup>12</sup>. Skuteczność tego podsystemu, do zadań którego należy: definiowanie interesów narodowych i celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa; planowanie działań strategicznych, prowadzących do osiągnięcia tych celów; programowanie i organizowanie przygotowań państwa w dziedzinie bezpieczeństwa oraz koordynowanie i nadzór nad realizacją planów i programów stosownie do potrzeb wynikających z kształtowania się środowiska bezpieczeństwa, jest niezwykle ważna dla utrzymania poziomu bezpieczeństwa państwa<sup>13</sup>. W podsystemie kierowania można więc wyodrębnić cztery strategiczne obszary zadaniowe:

- monitorowanie zagrożeń z uwzględnieniem ich skali, rodzaju i miejsca występowania;
- zapobieganie powstawaniu zagrożeń zarówno na terytorium kraju, jak i poza jego granicami;
- działania związane z usuwaniem skutków zagrożeń, gdy nie udało się im zapobiec;
- kierowanie obroną państwa w razie bezpośredniej agresji militarnej<sup>14</sup>.

Podsystem kierowania powinien zapewnić odpowiednie przygotowanie i zaplanować działania podsystemów operacyjnych oraz zapewnić im wsparcie i zarządzanie (dowodzenie) nimi w trakcie działań. W przypadku bezpieczeństwa państwa powinien się on cechować określonymi właściwościami:

- stabilnością – zdolnością utrzymania stanu równowagi;
- adaptacyjnością – przystosowaniem do zmian w otoczeniu;
- spójnością – zdolnością utrzymania niezbędnych powiązań między elementami;
- niezawodnością – zdolnością do sprawnego funkcjonowania;
- gotowością – zdolnością podejmowania nowych zadań wynikłych w związku ze zmianą otoczenia;
- reaktywnością – zdolnością szybkiego reagowania na sytuacje krytyczne<sup>15</sup>.

Niestety obecnie funkcjonujący podsystem kierowania nie jest w pełni skuteczny. Wynika to z problemów kompetencyjnych występujących między poszczególnymi organami, instytucjami i służbami. Szczególnie niekorzystne dla jego funkcjonowania jest „resortowe budowanie” poszczególnych elementów systemu bezpieczeństwa. Dodatkowo obszar kierowania obronnością państwa i obszar zarządzania kryzysowego regulowane są odrębnymi przepisami, co utrudnia stworzenie odpowiednich, spójnych dla całego systemu bezpieczeństwa procedur i mechanizmów. Poważnym problemem jest również brak stosownej infrastruktury łączności między podmiotami funkcjonującymi w systemie, która zapewniłaby prawidłową komunikację i przekaz informacji<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> *Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2013, s. 37.

<sup>13</sup> K. Meszyński, J. Sztanc, *Planowanie obronne w państwie*, cz. 1, red. nauk. K. Korzecki, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2013, s. 39.

<sup>14</sup> *Biała Księga...*, *op. cit.*, s. 37.

<sup>15</sup> H. Spustek, A. Paluch, *Struktura systemu bezpieczeństwa narodowego Polski*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 100, s. 433–434.

<sup>16</sup> K. Meszyński, J. Sztanc, *op. cit.*, s. 41–42.

Należy jednak zaznaczyć, że w ostatnim czasie podejmowane są działania legislacyjne w celu usunięcia dysfunkcyjnych elementów z podsystemu kierowania. Pierwszym obszarem, w którym wprowadzane są zmiany jest ustawa o urzędzie Ministra Obrony Narodowej. Nowe rozwiązania rozszerzają uprawnienia Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. Uważa się to za pierwszy z etapów reformy Systemu Kierowania i Dowodzenia (SKiD) w Siłach Zbrojnych RP. Reforma ma wyeliminować kompetencyjny chaos i wprowadzić jednoosobową odpowiedzialność za dowodzenie<sup>17</sup>.

Drugim obszarem, w którym w ostatnich latach nastąpiło uporządkowanie podsystemu kierowania, jest organizacja działań na miejscu zdarzenia o charakterze terrorystycznym. Wzrost zagrożeń terrorystycznych spowodował konieczność odpowiednich uregulowań prawno-organizacyjnych, które jednoznacznie określiłyby kwestię zarządzania działaniami oraz współdziałania organów i służb w przypadku zamachu terrorystycznego. Zdaniem Michała Stępińskiego Ustawa o działaniach antyterrorystycznych doprowadziła zarówno do stworzenia jednego systemu kierowania i dowodzenia działaniami podmiotów uczestniczących w działaniach na miejscu zdarzenia o charakterze terrorystycznym, jak i do jednoznacznego określenia obszarów odpowiedzialności poszczególnych uczestników działań, dzięki czemu wyeliminowano spory kompetencyjne<sup>18</sup>. Niestety nadal do uporządkowania pozostają rozwiązania w tym obszarze, wynikające z odrębnych przepisów prawnych, np. w przypadku zdarzeń o charakterze terrorystycznym w strefie nadgranicznej i na morzu<sup>19</sup>.

Tworzenie koncepcji i programów w obszarze bezpieczeństwa często jedynie na poziomie poszczególnych ministerstw prowadzi do osłabienia systemu. Pewne rozwiązanie dla tej sytuacji mogłoby stanowić interdyscyplinarne podejście do bezpieczeństwa z szerszym wykorzystaniem narzędzi opracowanych przez nauki o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza, że problem „resortowego” nastawienia do bezpieczeństwa wiąże się zapewne również ze słabościami wynikającymi z czynnika ludzkiego. Rozległość problematyki obronności i bezpieczeństwa narodowego oraz mnogość podmiotów wykonujących zadania w obszarze bezpieczeństwa wymagają odpowiedniego zharmonizowania wszystkich elementów systemu. Niestety napięcia czy nieporozumienia kompetencyjne, którym czasem towarzyszą czynniki pozanormatywne (brak odpowiedniego zaplecza politycznego, które zapewniłoby wsparcie zwłaszcza w sytuacjach konieczności podjęcia trudnych decyzji), powodują utrudnienia we współpracy między podmiotami systemu. Czasem istotne są

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 2018 poz. 2182; Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, t.j. Dz.U. 1996 Nr 10, poz. 56, art. 8.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych, t.j. Dz.U. 2016 poz. 904; M. Stępiński, *Wpływ ustawy o działaniach antyterrorystycznych na organizację działań na miejscu zdarzenia o charakterze terrorystycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 5, cz. 1, s. 85.

<sup>19</sup> Zob. szerzej: *idem*, *Prawno-organizacyjne uwarunkowania reagowania na zdarzenia o charakterze terrorystycznym w strefie nadgranicznej i na morzu w polskim systemie antyterrorystycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 2, s. 189–201.

także czynniki subiektywne, jak osobowość, determinacja czy wola działania osoby sprawującej dany urząd<sup>20</sup>.

Problemy te dostrzega Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego stwierdzając:

Znaczący wpływ na treść interesów narodowych i celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa ma stan systemu bezpieczeństwa narodowego Polski. Obecnie jest to w istocie suma odrębnych, różnie ze sobą powiązanych podsystemów operacyjnych i podsystemów wsparcia, z wewnątrz mało spójnym podsystemem kierowania bezpieczeństwem narodowym. Utrudnia to synergii. Kompetencje poszczególnych podmiotów są rozproszone lub powielone, istnieje zbyt dużo organów planistycznych, a koordynacja jest ograniczona. Brakuje też spójnego prawa, szczególnie w odniesieniu do podsystemu kierowania bezpieczeństwem narodowym. Sytuacja taka stwarza z jednej strony ryzyko powstawania luk kompetencyjnych, a z drugiej powoduje zbędne dublowanie wysiłków, co prowadzi do marnowania części posiadanych sił i środków, a zatem przesądza o nieekonomiczności i nieefektywności systemu<sup>21</sup>.

Dokumenty strategiczne podkreślają konieczność zwiększenia integracji systemu bezpieczeństwa poprzez modyfikację rozwiązań prawnych celem precyzyjnego określenia kompetencji poszczególnych jego składników, w tym organów kierujących, oraz zwiększenie możliwości współdziałania międzyresortowego<sup>22</sup>. Za główny cel uznają one wzmocnienie efektywności i spójności systemu bezpieczeństwa narodowego. Biała Księga stwierdza, że

głównym wyzwaniem, przed jakim stoi podsystem kierowania bezpieczeństwem narodowym, jest jego pełne zintegrowanie. Integracji tej powinny podlegać przede wszystkim organy doradcze i sztabowe działające na rzecz decydentów. Stworzona musi zostać również odpowiednia infrastruktura kierowania oraz całościowo uregulowane procedury kierowania bezpieczeństwem narodowym<sup>23</sup>.

Powyższy dokument podnosi także m.in. potrzebę przygotowania ustawy o kierowaniu bezpieczeństwem narodowym oraz stwierdza, że struktura systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym powinna być zgodna z uniwersalnym modelem zarządzania. Zakłada również potrzebę uniwersalizacji organizacji aparatu zarządzającego (również na poziomie lokalnym), racjonalizacji liczby struktur planistycznych, organizacyjnych i wykonawczych, zintegrowania procesów planowania kryzysowego oraz planowania operacyjnego funkcjonowania podmiotów w czasie zagrożenia i wojny<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> Zob. szerzej: B. Opaliński, *Kompetencje Rady Ministrów w zakresie bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej. Przyczynek do rozważań*, „Polityka i Społeczeństwo” 2013, nr 2, s. 5–24.

<sup>21</sup> *Biała Księga...*, *op. cit.*, s. 9.

<sup>22</sup> *Strategia bezpieczeństwa narodowego...*, *op. cit.*, s. 37; A. Wawrzusiszyn, *System bezpieczeństwa narodowego – założenia, struktura, kierowanie*, [w:] *Współczesne konteksty bezpieczeństwa*, red. M. Sitek, G. Winogrodzki, Ł. Roman, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2016, s. 19.

<sup>23</sup> *Biała Księga...*, *op. cit.*, s. 202.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 194–202.



Warto dodać, że Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP stwierdza, że kierowanie bezpieczeństwem narodowym ma charakter interdyscyplinarny<sup>25</sup>, czyli można przyjąć, że dostrzega ona konieczność szerokiego spojrzenia na problemy bezpieczeństwa, zwłaszcza ze względu na fakt, że obecne zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne bezpieczeństwa „[...] są rozproszone, nieprzewidywalne i niedookreślone pod względem znaczenia, skali, kierunku i rodzaju podmiotu lub źródła pochodzenia”<sup>26</sup>.

## Bezpieczeństwo a zarządzanie zasobami ludzkimi

Istotnym obszarem przecięcia jest również pojęcie kultury bezpieczeństwa, którą kształtują poszczególne podmioty systemu. Andrzej Chodyński uważa, że nawiązując do pojęcia kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu, można ją postrzegać jako wzór podstawowych założeń, wartości, norm, reguł i symboli oraz przekonań. Te normy i wartości, będące elementem kultury organizacyjnej, mają wpływ na sposób postrzegania i odczuwania bezpieczeństwa, a to z kolei wpływa na zachowania i współdziałanie, czego następstwem jest poziom realizacji procesów organizacyjnych<sup>27</sup>.

Obecnie organizacje i systemy, w których one funkcjonują, koncentrują się na uczeniu się, umiejętnościach i zasobach ludzkich. Coraz częściej wskazuje się na potrzebę budowy wieloletniej i spójnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Kryterium kompetencji pracowników oraz możliwość ich rozwijania wpływa w praktyce na decyzje kadrowe. Można zaobserwować dynamiczne zmiany w zakresie demografii (mniejsza liczba osób w wieku aktywności zawodowej), które powodują potrzebę bardziej efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich organizacji. System bezpieczeństwa jest szczególnie wrażliwy na zmiany zachodzące na rynku pracy, gdyż często nie reaguje na nie tak szybko jak przedsiębiorstwa działające na zasadach komercyjnych. W rezultacie strategiczna orientacja w zakresie ZZL pozwoli w sposób bardziej efektywny rekrutować, przeprowadzać proces selekcji i motywować pracowników w organizacjach bezpieczeństwa narodowego. Aby jednak ten proces mógł zachodzić, kadry odpowiedzialne za zarządzanie w tych organizacjach oraz instytucje nadzorujące muszą w sposób zaplanowany stosować metody i techniki zarządzania. W rezultacie interdyscyplinarność w bezpieczeństwie jest w dużej mierze powiązana z zarządzaniem. Należy wskazać, że jedynie świadome zastosowanie zarządzania w poszczególnych organizacjach i systemach bezpieczeństwa, które one tworzą, pozwoli na realizację stawianych im celów i zadań.

Istnieje silny związek między zarządzaniem zasobami ludzkimi a decyzjami zapadającymi na poziomie strategicznym. W rezultacie istotnym jest przygotowanie spójnej koncepcji dotyczącej rozwoju ZZL w obszarze bezpieczeństwa narodowego.

<sup>25</sup> *Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Warszawa 2013, s. 15.

<sup>26</sup> *Biała Księga...*, *op. cit.*, s. 194.

<sup>27</sup> A. Chodyński, *Nauki o bezpieczeństwie...*, *op. cit.*, s. 7.

Aby taka koncepcja powstała, należy przeprowadzić badania nad możliwością przygotowania podstaw do współpracy między przedstawicielami poszczególnych organizacji w ramach systemu bezpieczeństwa narodowego, która w przyszłości może być bardziej efektywna. W związku z tym dla jej poprawy należy dokonać oceny systemów aktualnie obowiązujących w przypadku poszczególnych organizacji w obszarze ZZL, a następnie przeprowadzić analizy porównawcze tych systemów. Wybór ich kluczowych składników, które powinny zostać zbadane, powinien być oparty o indywidualną kulturę organizacyjną tych organizacji. W dalszej kolejności może pozwolić to na przeprowadzenie badań i wyciągnięcie wniosków odnośnie dalszego rozwijania postaw do międzyorganizacyjnej współpracy.

## Podsumowanie

Autorzy zdają sobie sprawę, że w przypadku tak złożonej i wielowymiarowej operacji zmierzającej do poprawy współpracy podmiotów (organizacji) składających się na system bezpieczeństwa narodowego, niezbędne jest wprowadzenie nowych i udoskonalenie istniejących form współpracy między tymi organizacjami. To wskazana w celu artykułu potrzeba racjonalizacji funkcjonowania i rozwoju w oparciu o współpracę zarówno organizacji gospodarczych, administracyjnych, jak i społecznych, potwierdza znaczenie podjętego w publikacji tematu. Tym bardziej, że praktyka niestety wskazuje, że taka współpraca często jest niewystarczająca. W rezultacie stworzenie wniosków i rekomendacji z badań w tym zakresie będzie dowodem na wykorzystanie dotychczasowych rozwiązań ogólnościowych w zakresie interdyscyplinarności systemu bezpieczeństwa i roli jaką pełni w nim zarządzanie, ale będzie także stanowiło wartość aplikacyjną w zastosowaniu nauki do poprawy funkcjonowania systemu bezpieczeństwa narodowego.

## Bibliografia

- Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2013.
- Chodyński A., [rec.] *Tożsamość nauk o bezpieczeństwie*, red. Stanisław Sulowski, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4.
- Chodyński A., *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, nr 2.
- Cieślarczyk M., *Metody badań w naukach o bezpieczeństwie*, [w:] *Bezpieczeństwo w teorii i badaniach naukowych*, red. nauk. B. Wiśniewski, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011.
- Korzeniowski L.F., *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, WWSZIP – „I-BIS”, Wałbrzych–Wrocław 2004.
- Leavitt H.J., *Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches*, [w:] *Handbook of Organizations*, ed. J.G. March, Rand McNally, Chicago 1965.

## *Miejsce zarządzania w interdyscyplinarności bezpieczeństwa*

- Meszyński K., Sztanc J., *Planowanie obronne w państwie*, cz. 1, red. nauk. K. Korzecki, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2013.
- Misiuk A., *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, „Historia i Polityka” 2018, nr 23.
- Opaliński B., *Kompetencje Rady Ministrów w zakresie bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej. Przyczynek do rozważań*, „Polityka i Społeczeństwo” 2013, nr 2.
- Spustek H., Paluch A., *Struktura systemu bezpieczeństwa narodowego Polski*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 100.
- Stępiński M., *Prawno-organizacyjne uwarunkowania reagowania na zdarzenia o charakterze terrorystycznym w strefie nadgranicznej i na morzu w polskim systemie antyterrorystycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 2.
- Stępiński M., *Wpływ ustawy o działaniach antyterrorystycznych na organizację działań na miejscu zdarzenia o charakterze terrorystycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 5, cz. 1.
- Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2014.
- Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Warszawa 2013.
- Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, t.j. Dz.U. 1996 Nr 10, poz. 56.
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych, t.j. Dz.U. 2016 poz. 904.
- Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 2018 poz. 2182.
- Wawrzusiszyn A., *System bezpieczeństwa narodowego – założenia, struktura, kierowanie*, [w:] *Współczesne konteksty bezpieczeństwa*, red. M. Sitek, G. Winogrodzki, Ł. Roman, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2016.

## *Miejsce zarządzania w interdyscyplinarności bezpieczeństwa*

### *Streszczenie*

Interdyscyplinarność jest jednym z podstawowych postulatów współczesnych badań naukowych, niezwykle istotnym dla nauk o bezpieczeństwie. Szczególnie dostrzegane są związki między bezpieczeństwem a zarządzaniem. Dorobek w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości jest ważny dla nauk o bezpieczeństwie, ponieważ na poziom bezpieczeństwa oddziałuje wiele czynników, które bezpośrednio wymagają zarządzania. Autorzy wskazują, że budowa i zastosowanie strategii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może mieć istotny wpływ na usprawnienie podsystemu społecznego i w rezultacie znacznie lepiej oddziaływać na kierowanie systemem bezpieczeństwa narodowego.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, zarządzanie, interdyscyplinarność, system bezpieczeństwa narodowego, podsystem społeczny

## *The role of management in the interdisciplinary nature of security*

### *Abstract*

Interdisciplinarity is one of the basic postulates of modern scientific research. This postulate is of major significance for security studies. The relationship between security and management is given particular emphasis, as the achievements in the discipline of management and quality sciences are important for security studies. Many factors that directly require management affect the level of security. The paper strives to point to the fact that the construction and application of strategies in the area of human resources management can have a significant impact on improving the social subsystem, and, therefore, have a much better influence on the management of the system of national security.

**Key words:** security, management, interdisciplinarity, national security system, social subsystem

## *Platz des Managements in der Interdisziplinarität der Sicherheit*

### *Zusammenfassung*

Die Interdisziplinarität ist eine der Grundforderungen der modernen wissenschaftlichen Forschungen, sehr bedeutend für die Sicherheitswissenschaften. Besonders werden die Zusammenhänge zwischen der Sicherheit und dem Management erkannt. Der Besitzstand auf dem Gebiet der Managements- und Qualitätswissenschaften ist wichtig für die Sicherheitswissenschaften, da es sich viele Faktoren auf das Sicherheitsniveau auswirken, für die das Management direkt erforderlich ist. Die Autoren weisen hin, dass der Aufbau und die Verwendung der Strategie auf dem Gebiet des Personalmanagements wesentlich die Verbesserung des sozialen Teilsystems beeinflussen kann und folglich auf die Verwaltung des Systems der nationalen Sicherheit wirken.

**Schlüsselwörter:** Sicherheit, Management, Interdisziplinarität, System der nationalen Sicherheit, soziales Teilsystem

## *Место управления в междисциплинарном характере безопасности*

### *Резюме*

Междисциплинарность является одним из основных постулатов современных научных исследований, чрезвычайно важным также в науке о безопасности. Особо следует отметить взаимосвязь между безопасностью и управлением. Достижения в области науки об управлении и качестве важны для науки о безопасности, поскольку на уровень безопасности влияют многие факторы, которые требуют прямого управления. Авторы указывают, что построение и применение стратегий в области управления человеческими ресурсами, могут оказать существенное влияние на улучшение социальной подсистемы и, как следствие, значительно лучше воздействовать на управление системой национальной безопасности.

**Ключевые слова:** безопасность, управление, междисциплинарность, система национальной безопасности, социальная подсистема