

BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA



Czasopismo
Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

numer 1 (X) Kraków 2013



BEZPIECZEŃSTWO

TEORIA I PRAKTYKA

Czasopismo Krakowskiej

Akademii

im. Andrzeja

Frycza Modrzewskiego

Adres redakcji

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1

30-705 Kraków

tel. (12) 25 24 665

e-mail: biuro@kte.pl

<http://bezpieczenstwo.oficyna-afm.pl>

Czasopismo punktowane w rankingu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Klemens Budzowski

Maria Kapiszewska

Zbigniew Maciąg

Jacek M. Majchrowski

Rada Programowa

Mieczysław Bieniek, Anatolij Demianczuk, Taras Finikov

Bogdan Klich, Jerzy Konieczny, Václav Krajník, Magdolna Laczay,

Jan Widacki, Wiesław Wróblewski (przewodniczący), Stanisław Wydimus

Redaktor naczelny

Klemens Budzowski

Redaktor tematyczny

Andrzej Chodryński

Redaktor statystyczny

Piotr Stefanów

Sekretarz redakcji

Halina Baszak-Jaroń

Adiustacja

Kamila Zimnicka-Warchol

Tłumaczenia i korekta językowa abstraktów

język rosyjski: Oleg Aleksejczuk

język angielski: Agnieszka M. Sendur

Projekt okładki i stron tytułowych

Joanna Sroka

Łamanie

Oleg Aleksejczuk

Copyright© by Krakowska Akademia

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Kraków 2013

ISSN 1899-6264

Druk

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o.

Nakład: 300 egz.

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

Na zlecenie

Krakowskiej Akademii

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

www.ka.edu.pl

Wydawca

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

– Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013

Sprzedaż prowadzi

Księgarnia „U Frycza”

Kampus Krakowskiej Akademii

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1

30-705 Kraków

tel./fax: (12) 252 45 93

e-mail: ksiegarnia@kte.pl



Spis treści

Marian Huczek: Kryzys przedsiębiorstwa a jakość zarządzania	7
Radosław Szymiczek: Badania poligraficzne w systemie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa	19
Janusz Ziarko, Andrzej Skowroński: Usprawnianie zarządzania wiedzą o społecznych zagrożeniach w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa	33
Anna Piziak-Rapacz: Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym Polski a ekologia	45
Ewelina Kochanek: Zarys logistyki stanów kryzysowych	61
Jerzy Wróbel: Wybrane zagrożenia naturalne w rejonie Radomia – reagowanie i profilaktyka	71

Z KART HISTORII

Michał Trubas: Koncepcje bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej w latach 1989–1995	81
--	----

RECENZJE

Janusz Kręcikij: Agnieszka M. Sendur, Anna Warecka, <i>English for Safety, Security and Law Enforcement</i>	99
Kazimierz Kraj: Agnieszka M. Sendur, Anna Warecka, <i>English for Safety, Security and Law Enforcement</i>	101

Spis treści

Dariusz Wybranowski: Tomasz Andrzej Tupalski, <i>Fundamentalizm islamski w Egipcie XIX i XX wieku</i>	103
---	-----

STRESZCZENIA / PEŻIOME / ABSTRACTS	111
---	-----

Instrukcja przygotowania artykułów do czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”	121
---	-----



Marian Huczek*

Kryzys przedsiębiorstwa a jakość zarządzania

Istota zarządzania

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji wymaga sprostania wielu wyzwaniom wynikającym z dynamiki otoczenia rynkowego. Otoczenie to stwarza szanse, które należy wykorzystywać, jak i zagrożenia, których należy unikać lub przynajmniej ograniczać ich negatywne skutki. Stąd między innymi zachodzi konieczność sprawnego zarządzania.

W teorii oraz w praktyce istnieje wiele definicji zarządzania, wśród których ustalić można co najmniej dwa podejścia, tj. instytucjonalne oraz funkcjonalne¹.

Podejście instytucjonalne w definicji zarządzania przyjmuje grupę osób, której powierzono w przedsiębiorstwie uprawnienia do wydawania poleceń. Natomiast w podejściu funkcjonalnym proces zarządzania utożsamiany jest z reguły z czterema podstawowymi funkcjami: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem, które służą koordynacji i integracji zasobów pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa². A.K. Koźmiński, D. Jemielniak piszą, że „zarządzanie polega na zapewnieniu warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodnie z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiając przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości”³.

W literaturze przedmiotu brakuje zgodności co do tego, jakie funkcje składają się na zarządzanie. Wielu autorów wymienia wciąż cztery klasyczne funkcje zarządzania.

* Prof. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 248.

² R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 15–17; M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 71–73; J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 9; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.

³ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

Jednak ujęcie takie stało się współcześnie raczej już niewystarczające. Przyczyn tego stanu jest kilka, a mianowicie:

- coraz częściej łączy się funkcję planowania z funkcją kontroli w jedną wspólną funkcję controlling, obejmujący także ewidencję i informację,
- funkcja planowanie (rozumiane w ujęciu klasycznym) nie wystarcza – należy także prognozować i projektować,
- rozwój nauki zarządzania (np. zarządzanie zasobami ludzkimi) spowodował, że szereg funkcji zarządzania nie mieści się w czterech funkcjach klasycznych zarządzania. Dla przykładu rekrutację i dobór kadr (bardzo ważne dla współczesnych organizacji), trudno w całości zaliczyć do planowania czy organizowania.

Literatura przedmiotu przedstawia modyfikację klasycznych funkcji zarządzania⁴. Modyfikacja ta polega na nadaniu nowego, szerszego znaczenia tradycyjnym funkcjom i wyszczególnieniu w ich ramach subfunkcji, aby mogły one uwzględniać to, co rzeczywiście obecnie należy robić, żeby poprawnie zarządzać. Ta alternatywna propozycja ujmuje następujące funkcje zarządzania:

- „kształtowanie misji i wizji organizacji,
- strategiczne zarządzanie biznesowe,
- taktyczne i operacyjne zarządzanie biznesowe,
- zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym,
- zarządzanie finansami,
- zarządzanie produkcją,
- zarządzanie marketingiem, logistyką i handlem,
- zarządzanie relacjami z partnerami”⁵.

Jednak omawiana powyżej modyfikacja funkcji zarządzania i alternatywne ujęcie funkcji zarządzania nie likwiduje nierozłączności funkcji zarządzania. W dalszym ciągu funkcje i subfunkcje w części wzajemnie się na siebie nakładają bądź bardzo ściśle łączą.

J. Machaczka podkreśla, że „zarządzaniem nazywamy całokształt działań skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiąganie celów organizacji w sposób efektywny i skuteczny”⁶. Podstawowymi warunkami sprawności zarządzania jest efektywność (ekonomiczność) i skuteczność. Proces zarządzania należy oceniać pozytywnie z punktu widzenia efektywności, jeżeli relacja ta osiąga swoje maksimum. Należy jednak podkreślić, że żaden stopień efektywności zarządzania nie jest w stanie zrównoważyć braku skuteczności.

Skrzyżowanie ze sobą efektywności i skuteczności zarządzania pozwala uzyskać możliwe kierunki i szanse rozwoju organizacji, a mianowicie jej przetrwanie, wzrost, schyłek, kryzys. Analizując to zagadnienie, J. Machaczka twierdzi, że „najważniejszą sprawą dla organizacji jest jej skuteczność, co oczywiście wcale nie znaczy, że ekonomiczność jest mało ważna. Stanowi ona warunek konieczny, ale nie wystarczający dla rozwoju organizacji. Idealna sytuacja występuje wtedy, gdy właściwe rzeczy wykonuje się we właściwy sposób. Warto więc pamiętać, że bardzo wydajne (ekonomiczne) firmy popadną w kryzys, jeżeli nie zapewnią sobie wystarczającej skuteczności”⁷.

⁴ T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, [w:] W. Kowalczewski, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 43–44.

⁵ *Ibidem*, s. 45.

⁶ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 9.

⁷ *Ibidem*.

T. Oleksyn pisze, że „zarządzanie jest dziedziną interdyscyplinarną. Historycznie najpierw było związane z wojskowością i rządem. [...] Od czasów pierwszej rewolucji przemysłowej wykazuje silne związki z techniką i inżynierami. Kolejne duże rozszerzenie – to związki z ekonomią. W Polsce do dzisiaj nauki o zarządzaniu są usytuowane w naukach ekonomicznych bądź (od niedawna) także w naukach humanistycznych”⁸. Należy zauważyć, że wielu przedstawicieli nauki twierdzi, że zarządzanie zasługuje na pełną autonomię – podobnie jak w USA i wielu innych krajach. Zarządza się we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego – również w administracji, kulturze, wojsku, sądownictwie, oświacie, służbie zdrowia itd.

Interdyscyplinarność nauk zarządzania jest sprzyjającym czynnikiem rozwoju tej dziedziny nauki. Natomiast presja jednego kierunku w nauce i praktyce zarządzania jest niewskazana. Przykładem może być często spotykana dzisiaj presja szkoły ilościowej (zwłaszcza ekonometrii). W publikacjach naukowych twierdzi się, że nie powinno się bezkrytycznie stosować tych metod do zjawisk gospodarczych czy społecznych bez wsparcia ich metodami jakościowymi. Do współczesnej nauki zarządzania zaadaptowano wiele użytecznych metod (technik), jak np.: metody sieciowe, heurystyczne, wielokryterialne. Literatura podaje, że „jest co najmniej kilkadziesiąt metod organizatorskich. Do najczęściej stosowanych należą: badanie metod pracy, organizowanie procesów pracy w przestrzeni, koordynowanie procesów pracy w czasie, normowanie pracy, wartościowanie pracy, reinżynieria. Ponadto stosuje się szereg metod zapożyczonych: socjopsychologiczne, ergonomiczne, sieciowe, ekonometryczne, heurystyczne, informatyczne. Metody i techniki zarządzania na ogół nie mają długiego żywota i są kwestią mody. Pewnym wyjątkiem jest Japonia, która swe sukcesy zawdzięcza w znacznym stopniu cierpliwości i długotrwałemu stosowaniu raz przyjętych metod technik i narzędzi – stale je doskonaląc. W efekcie rozwiązania szybko zarzucane w Europie czy w USA, tam zaskakująco dobrze się sprawdzają i przynoszą efekty”⁹. Należy zaznaczyć, że spośród wielu technik zarządzania w naszym kręgu kulturowym sprawdziło się i jest w praktyce stosowanych zaledwie kilka.

Od kilkudziesięciu lat coraz silniejszy wpływ na zarządzanie wywierają socjologia i psychologia. Dzięki tym naukom w zarządzaniu zainteresowano się głębiej zachowaniami w organizacji, motywacją pracowników, potrzebami w środowisku pracy, uczeniem się w pracy, rozwojem potencjału pracowników, innowacyjnością i przedsiębiorczością, psychologicznymi aspektami procesu decyzyjnego, konfliktami w pracy, wypaleniem zawodowym i wieloma innymi problemami na styku psychologii i socjologii pracy.

Koncepcja zarządzania jakością a jakość zarządzania

Problematyka zarządzania jakością spotyka się z rosnącym zainteresowaniem ze strony biznesu oraz organizacji non profit. Zmieniające się oczekiwania klientów oraz wzrastające wymogi konkurencyjne wywołują konieczność bezwzględnej koncentracji działania każdej organizacji w obszarze ciągłego usprawnienia jakości wyrobów, usług i procesów działania. R. Karaszewski pisze, że „koncepcja zarządzania przez

⁸ T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, op. cit., s. 51.

⁹ *Ibidem*, s. 53–54.

jakość wywodzi się ze realizowanych po drugiej wojnie światowej w japońskich przedsiębiorstwach projektów opracowanych przez Deminga i Jurana, uczonych będących pod wpływem behawioralnych teorii zarządzania, nauk zarządzania oraz głównie podejścia systemowego”¹⁰. Bardzo popularna obecnie koncepcja zwana kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM) wyrosła na gruncie szerszej problematyki zarządzania jakością. Jest ona jednym z kilku podejść jakościowych w zarządzaniu. Podstawy i założenia TQM wykształcały się od początku powstania strategii jakościowych i do dnia dzisiejszego ulegają rozbudowie oraz przeobrażeniom. Można powiedzieć, że TQM to dynamiczny proces doskonalenia, który w warunkach zmienności nie ma granicy ani czasowej, ani materialnej. Według W. Kowalczeńskiego „TQM polega na ustawicznym doskonaleniu przedsiębiorstwa we wszystkich dziedzinach i efektach działalności. Jest to nowa filozofia zarządzania obejmująca poza doskonaleniem produktów i usług, również jakość wykonywanej pracy, co wiąże się z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, a także doskonaleniem urządzeń produkcyjnych, eksploatacyjnych oraz informacyjno-decyzyjnych”¹¹.

TQM opiera się na podstawowych zasadach, że jakość to:

- główny cel działania przedsiębiorstwa,
- zadanie każdego pracownika w przedsiębiorstwie,
- pojęcie wielowymiarowe, obejmujące ludzi, procesy i systemy,
- zapobieganie wadom a nie ich wykonanie,
- ustalenie naczelnego celu całej organizacji jako dążenia do pełnego zaspokojenia potrzeb klientów¹².

R. Karaszewski w oparciu o przeprowadzoną analizę elementów składowych poszczególnych koncepcji zarządzania jakością (Deminga, Jurana, Feigenbauma, Crosby’ego, Ishikawy, Taguchiego i in.) podzielił te elementy składowe na trzy grupy: zmienne rdzeniowe, zmienne wewnętrznego i zewnętrznego pierścienia¹³. Do zmiennych rdzeniowych, które są najbardziej istotne, należy zaliczyć: przywództwo, samousprawnianie pracowników, zapewnienie jakości, rolę klienta i filozofię jakości. Z kolei pierścień wewnętrzny obejmuje następujące zmienne: analiza informacji, planowanie strategiczne, podejście zespołowe, rola działu jakości. Natomiast zmienne pierścienia zewnętrznego to: środowisko i infrastruktura, przełomowe zmiany. Opierając się na przedstawionych powyżej rozważaniach, można stworzyć zarys teoretycznych ram zarządzania jakością. R. Karaszewski pisze, że „punktem wyjścia powinno tu być przywództwo [...] Postrzegając filozofię jakości oraz przywództwo jako swoisty kompas zarządzania jakością należy pamiętać, iż biegunem północnym jest tu koncentracja na kliencie, będącym bezpośrednim celem wszelkich podejmowanych w organizacji działań”¹⁴.

Deming wskazuje, że wizjonerskie przywództwo poprzedza przesłanie systemu organizacyjnego wspierającego kształcenie pracowników, którego efektem jest proces zarządzania zapewniający uzyskanie określonych wyników oraz osiągnięcie

¹⁰ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 100.

¹¹ W. Kowalczeński, *Przesłanki filozofii zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, red. nauk. I.K. Hejduk, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 61.

¹² E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 107.

¹³ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje...*, op. cit., s. 99–133.

¹⁴ *Ibidem*, s. 132–133.

zakładanych celów, takich jak wysoka jakość czy redukcja kosztów, przy jednoczesnej koncentracji na zwiększaniu satysfakcji klientów. Pojęcie jakości w TQM definiowane jest w odniesieniu do klienta i oznacza przede wszystkim: konsekwencję, niezawodność, terminowość, kompetencję, grzeczność, zaufanie, dostarczenie właściwych produktów i usług. Przy czym klientami są zarówno nabywcy produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo (klienci zewnętrzni), jak i odbiorcy rezultatów pracy poszczególnych jego komórek, którzy produkt dalej przetwarzają (klienci wewnętrzni).

Wprowadzenie metod TQM w przedsiębiorstwie wymaga całkowitego skoncentrowania się na dokonywanych przekształceniach nie tylko zarządu i kierownictwa wyższych szczebli, ale wszystkich pracowników. Włączanie zaś całej załogi w proces zmian wymaga istnienia określonego poziomu kultury organizacyjnej, której stworzenie wymaga dłuższego czasu.

E. Skrzypek pisze, że „wdrażanie TQM oznacza zmianę kultury organizacyjnej, ponieważ zmianie ulegają prawidłowości organizacyjne, zachowania i wartości, którym przedsiębiorstwo podporządkowuje swoje działania. Zmienia się także filozofia, wpływająca na zachowania pracowników, przebudowie ulega klimat organizacyjny oraz zasady gry, którym muszą się oni podporządkować”¹⁵.

Jakość produktów w zasadniczym stopniu kształtuje konkurencyjność firmy. Na końcową jakość produktu wpływa jakość pracy zarządzających, czyli jakość zarządzania oraz jakość pracy zarządzanych, czyli jakość wykonania. Literatura przedmiotu określa, że „jakość procesu zarządzania to stopień spełnienia wymagań dotyczących procesu zarządzania projakościowego”¹⁶. We wzorcu umożliwiającym wyznaczenie poziomu jakości zarządzania firmą proponuje się uwzględnienie takich czynników jak: zarządzanie jakością i jej doskonalenie, kapitał intelektualny, aspekt strategiczny, orientacja na klienta, bezpieczeństwo pracy¹⁷. T. Wawak twierdzi, że jakość zarządzania to „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe): przedsiębiorstwa, jego klientów i innych stron zainteresowanych”¹⁸. A więc definicja jakości zarządzania utożsamia jakość zarządzania z nierozłącznymi właściwościami działań w zakresie zarządzania firmą oraz postrzega jakość zarządzania jako stopień, w jakim dzięki nim spełnione są wymagania: pracowników, właścicieli firmy, klientów oraz pozostałych interesariuszy.

Literatura przedmiotu podkreśla, że „Zarządzanie jakością zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje:

- politykę i planowanie jakości zarządzania przedsiębiorstwem,
- sterowanie jakością zarządzania przedsiębiorstwem,
- doskonalenie jakości zarządzania”¹⁹.

Wzrost jakości zarządzania to pełna realizacja wizji, misji, celów i zadań ujętych w polityce jakości oraz osiągnięcie ciągłej poprawy w zakresie: planowania, sterowania,

¹⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 115.

¹⁶ R. Kolman, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wyd. Placet, Warszawa 2009, s. 203.

¹⁷ *Ibidem*, s. 203–204.

¹⁸ T. Wawak, *Jakość zarządzania*, [w:] W. Kowalczewski, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 113–114.

¹⁹ *Ibidem*, s. 114.

zapewnienia wymaganej jakości i wypełnienia przez kierownictwo wszystkich szczebli firmy funkcji zarządzania.

T. Wawak determinanty jakości zarządzania dzieli na:

- Zewnętrzne, generowane przez: państwo, samorządy terytorialne, dostawców, konkurentów i pozostałych interesariuszy. Czynniki te nie są w pełni kontrolowane przez naczelne kierownictwo i kierowników niższych szczebli firmy.
- Wewnętrzne, które są zależne od całego kierownictwa firmy. Do nich m.in. należą zakres i sposób wdrażania w życie zasad zarządzania jakością ujętych w normach rodziny ISO, etyka pracy, warunki ekonomiczne pracy związane z warunkami bytowymi i socjalnymi zatrudnionych w przedsiębiorstwie²⁰.

Doskonalenie w zarządzaniu jakością cechuje otwartość na nowe koncepcje i metody służące jego osiągnięciu. K. Szczepańska pisze, że „wśród nowych koncepcji w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem szczególne znaczenie dla zarządzania jakością mają: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zarządzanie wiedzą, projektami i wartością ze względu na ich silny związek z realizacją zasad zarządzania jakością w przedsiębiorstwie oraz istotne zwiększenie zakresu możliwości doskonalenia na poziomie operacyjnym i strategicznym”²¹. Związki między zasadami zarządzania jakością a omawianymi koncepcjami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Nowe koncepcje zarządzania a zasady zarządzania jakością.

	Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	Zarządzanie wiedzą	Zarządzanie projektami	Zarządzanie wartością
Podejście systemowe	x	x	x x	x x
Podejście procesowe	x	x	x	x
Przywództwo	x x	x	x	x
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	x	x x	x	x
Zaangażowanie ludzi	x	x	x	x
Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami	x	x	x	x
Orientacja na klienta	x	x	x	x
Ciągłe doskonalenie	x	x	x	x

Objaśnienia: x – związek; x x – silny związek

Źródło: K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 32.

Dążenie do doskonałości w zarządzaniu jakością ze względu na jej kompleksowy charakter przybliża przedsiębiorstwo do tzw. organizacji doskonałej. Doskonałe organizacje, poprzez realizowane działania, odpowiadają na potrzeby i zmiany wymagane przez interesariuszy.

²⁰ *Ibidem*, s. 115.

²¹ K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 31.

Zarządzanie jakością powinno mieć charakter otwarty, co oznacza możliwość adaptacji i integracji pojawiających się w zarządzaniu koncepcji.

„Uniwersalizm filozofii zarządzania jakością powoduje, że zasadniczą trudnością w osiąganiu doskonałości przedsiębiorstw jest bariera wiedzy i umiejętności odnowy organizacji w parametrze jakości”²².

Celem systemu zarządzania jakością jest zapewnienie ciągłego doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez ustawiczną poprawę jakości zarządzania. Temu celowi służy wdrożenie wyżej wymienionych ośmiu zasad zarządzania (tab. 1), które są podstawą systemu ISO 9000:2001. T. Wawak pisze, że „przestrzeganie tych zasad, postępowanie zgodnie z nimi przez kierowników (przełożonych) wszystkich szczebli w organizacji sprzyjać będzie poprawie jakości zarządzania i tą drogą przyczyni się do doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa”²³.

Jakość zarządzania jako czynnik przeciwdziałania kryzysowi organizacji

Kryzys w znaczeniu ogólnym należy interpretować jako punkt zwrotny w biegu zdarzeń, po którym następuje zmiana. Najczęściej z pojawieniem się tego momentu wiąże się wystąpienie trudnej sytuacji uniemożliwiającej normalne funkcjonowanie organizacji oraz powodującej zagrożenie utraty bytu tej organizacji²⁴. Tolerowanie sytuacji kryzysowej w organizacji prowadzi nieuchronnie do jej upadku. Brak możliwości realizowania podstawowych funkcji i celów przekłada się zazwyczaj na relatywny wzrost kosztów, ograniczenie nowych przedsięwzięć oraz duże zagrożenie.

Literatura przedmiotu zaleca prowadzenie aktywnego zarządzania kryzysowego (zarządzanie antykryzysowe). J. Walas-Trębacz i J. Ziarko piszą, że „aktywne zarządzanie kryzysowe to skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono. Ma charakter ofensywny i jest ukierunkowane na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Zasadnicze znaczenie mają tu metody predykcji kryzysu organizacji”²⁵.

A. Zelek twierdzi, że „wewnątrz organizacji na jej skłonność do kryzysu wpływ mają czynniki efektywności decyzyjnej, a wśród nich: kompetencje i kwalifikacje kadry zarządzającej, struktura organizacyjna i jej efektywność, strategia i potencjał strategiczny firmy. Czynniki te oddziałują bezpośrednio na jakość procesów decyzyjnych i tym samym określają podatność firmy na kryzys”²⁶. Przyczyny kryzysu można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne.

Generalizując przegląd teorii i badań empirycznych w zakresie identyfikacji przyczyn kryzysów organizacyjnych, można uznać, że sytuacje kryzysowe w większości firm wywoływane są przez następujące czynniki wewnętrzne:

²² Ibidem, s. 32–33.

²³ T. Wawak, *Jakość zarządzania*, op. cit., s. 123.

²⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie w kryzysie*, Wyd. Miles, Kraków 2010, s. 13–16.

²⁵ J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 40.

²⁶ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 50.

- błędnie zadeklarowane cele rozwoju organizacji,
- wadliwe planowanie długookresowe,
- słaba jakość pracy i produktów,
- nieumiejętne zarządzanie zmianami,
- źle dobrane środki realizacji celów organizacji,
- słabe kompetencje i niskie kwalifikacje kadry kierowniczej,
- błędna polityka rozwojowa organizacji,
- wadliwa struktura organizacyjna,
- zakłócenia w komunikacji organizacji.

Ponadto należy zauważyć, że większość sytuacji kryzysowych wywołwana jest przez kilka przyczyn jednocześnie. Pierwotne źródła kryzysu uruchamiają reakcję łańcuchową kolejnych przyczyn i skutków narastającego kryzysu. Pogarszająca się kondycja organizacji jest więc obrazem efektu domina – osłabienie jednego ogniwa, np. jakość produkcji w stosunkowo krótkim okresie prowadzi do osłabienia kolejnego ogniwa np. spadku poziomu sprzedaży.

Analizując powyższe rozważania, możemy stwierdzić, że czynniki wewnętrzne organizacji wywołujące w niej kryzys są bezpośrednio związane ze stopniem poziomu jakości zarządzania w organizacji. A więc jakość zarządzania w organizacji należy do głównych przyczyn wewnętrznych wywołujących kryzys.

Na szczególną uwagę zasługuje jednoczesny związek zasad zarządzania jakością (tabela 1) z zarządzaniem jakością oraz jakością zarządzania. Dynamiczny charakter jakości produktów wymaga ciągłego wzrostu jakości pracy zarówno zarządzanych (podwładnych), jak i zarządzających (przełożonych). Jakość produktów zależy przede wszystkim od kierujących organizacją, dlatego też jej sukces rynkowy, w dłuższym okresie zależy od jakości zarządzania. To zaś stanowi bezpośredni związek z sytuacją kryzysową organizacji.

Efektywność funkcjonowania organizacji zależy m.in. od tego, jak wielu jej członków chce zrobić coś więcej, niż wymagają tego nakazy ich ról organizacyjnych. Do efektywnego funkcjonowania systemu organizacyjnego konieczne są liczne akty spontanicznej współpracy i stałe uczestnictwo pracowników w osiąganiu celów organizacji. A więc główne problemy związane z rozwojem jakości zarządzania dotyczą problematyki szeroko rozumianego czynnika ludzkiego w organizacji. Dlatego tak ważne są zagadnienia związane z motywacją, która wywołuje i podtrzymuje zachowania pracowników. Jej znaczenie rozpatrywane jest nie tylko z organizacyjnego i ekonomicznego punktu widzenia, jest ona ważna również dla jakości, tworzy bowiem jej podstawy świadomościowe. Konieczne jest, aby motywacja wewnętrzna skłaniała każdego pracownika do osiągania celów, zarówno jakościowych, jak i organizacyjnych, co wymaga zaangażowania w realizację zasad:

- podejścia procesowego,
- orientacji na klienta wewnętrznego.

Motywację w perspektywie jakości zarządzania należy rozpatrywać w dwóch znaczeniach: jako motywację kadry kierowniczej do wdrażania filozofii TQM oraz motywację pracowników do realizacji zasad TQM.

Motywację kadry kierowniczej do rozwoju jakości zarządzania można rozpatrywać w dwóch ujęciach:

- Świadomość kryzysu i przywództwa: oznacza, że głównymi czynnikami motywującymi są: świadomość kryzysu organizacji, który wynika z gwałtownych przemian w otoczeniu przedsiębiorstwa, oraz przywództwo rozumiane jako postawa kadry kierowniczej wobec zmian zorientowana na poprawę jakości.
- Wizji i przywództwa: oznacza, że zasadniczymi czynnikami motywującymi są wizja (zorientowana na proces poprawy jakości w całej organizacji i osiąganie celów jakościowych) oraz przywództwo zorientowane na procesy jakościowe w organizacji.

Natomiast na postawę pracowników wpływają następujące grupy czynników:

- interpersonalne (pracownicy, pracownicy – kierownik),
- służbowe (formalne, nieformalne),
- psychiczne (zadowolenie, niezadowolenie),
- miejsca pracy (relacje z otoczeniem)²⁷.

W organizacjach, które dopiero rozpoczynają wdrażanie TQM, motywacją dla kadr kierowniczych do wdrażania tego systemu są czynniki wynikające ze świadomości kryzysu oraz jej postawa wobec zmian jakościowych. Natomiast dla przedsiębiorstw zaawansowanych we wdrażaniu TQM czynnikami motywacyjnymi są wizja i przywództwo.

Przywództwo jest wspólnym elementem tych podejść zorientowanym na zmiany. Niska skuteczność zarządzania w skali przedsiębiorstwa może spowodować w dłuższym okresie sytuację kryzysową, której symptomami są najczęściej:

- gwałtowny spadek płynności finansowej,
- spadek udziału w rynku,
- wzrost kosztów sprzedaży,
- spadek przychodów ze sprzedaży.

W ujęciu jakości orientacja na klienta podkreśla znaczenie dla przedsiębiorstwa zrozumienia potrzeb klienta odnoszących się do produktu zarówno tych wyrażonych, jak i tych, które nie zostały wyrażone (dawnych i przyszłych). Zrozumienie potrzeb klienta jest pierwszym krokiem do ich spełnienia, a nie odwrotnie. Orientacja na klienta oznacza dla przedsiębiorstwa bycie cały czas najlepszym we wszystkim, co dotyczy klienta. K. Szczepańska pisze, że „w praktyce marketingowej orientacja na klienta oznacza:

- gotowość i umiejętność słuchania klientów oraz uzyskiwania od nich informacji,
- kreowanie misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta,
- kształtowanie oferty rynkowej w dostosowaniu do charakterystyk segmentów rynku,
- koncentrację na takiej jakości, jaka jest pożądana przez klienta,
- budowanie relacji z klientami, w tym zwłaszcza z klientami kluczowymi,
- zapewnienie udziału wszystkich pracowników w kreowaniu struktury wartości dla klienta,
- tworzenie w przedsiębiorstwie służb prokonsumenckich,
- systematyczne mierzenie poziomu jakości świadczonych usług oraz satysfakcji klientów”²⁸.

²⁷ K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltex, Warszawa 2010, s. 58–65.

²⁸ *Ibidem*, s. 24.

Klient jest ostatecznym arbitrem decydującym o ocenie poziomu jakości każdego produktu – to on wydaje osąd w postaci osobistej satysfakcji. Treścią strategii rozwoju firmy powinno być podporządkowanie wszelkiej działalności procesowi tworzenia oferty dla klienta, proponującej niepowtarzalną mieszankę wartości, jaką organizacja ma zamiar dostarczyć, która wyróżnia jej ofertę od innych. W takiej strategii istotny staje się współudział klienta w tworzeniu produktu.

Literatura przedmiotu podkreśla, że „jeśli przedsiębiorstwo chce uzyskać wzrost orientacji na klienta i dzięki temu zwiększyć skuteczność zarządzania satysfakcją klienta, potrzebuje gruntownych zmian i często zmuszone jest systematycznie stosować zarządzanie zmianami”²⁹.

W celu ciągłego doskonalenia relacji z klientem przedsiębiorstwo może posłużyć się sześciopiętowym programem wprowadzania w organizacji procesów doskonalenia kontaktów z klientem (w postaci zamkniętego cyklu)³⁰. Procesy te pomagają podnieść jakość produktu i jakość zarządzania, a tym samym zmniejszają podatność organizacji na kryzys.

B. Pawłowska, J. Witkowska i L. Nieżurawski piszą, że „w sposobie postrzegania relacji z klientem istotne jest podejście procesowe, które omijając wewnętrzne podziały funkcjonalne w przedsiębiorstwie, pozwala spojrzeć na organizację bez ograniczeń wynikających z podziału na komórki organizacyjne, stanowiska pracy i produkty. Tworząc mapę procesów, dokonuje się analizy wszystkich działań w jednym określonym celu, dzięki czemu można bardziej precyzyjnie określić te działania, które doskonalą funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza w kierunku większej orientacji na klienta”³¹.

T. Wawak przedstawia konsekwencje poprawy jakości zarządzania dla klientów, twierdząc, że „realizacja celu organizacji może iść w parze z realizacją celu klienta, który dąży do wzrostu satysfakcji z tytułu nabycia i konsumpcji (wykorzystania) produktu. Tę satysfakcję uzyskuje wówczas, gdy użyteczność krańcowa nabytego produktu jest dla niego w danym czasie wyższa od użyteczności krańcowej określonej ilości pieniędzy, który odpowiada wielkości tzw. łącznych kosztów użytkowania produktów w ciągu całego cyklu życia produktów”³².

Kierownictwo organizacji musi posiadać odpowiednie kompetencje w zakresie podejmowania szeregu decyzji dotyczących sfery produkcji, rynku, finansów, przestrzegania prawa i musi dążyć do wysokiej jakości zarządzania. Doskonalenie jakości zarządzania prowadzi do wzrostu satysfakcji klienta i obniżki kosztów jakości ponoszonych przez klientów.

Do podstawowych efektów ekonomicznych doskonalenia jakości zarządzania T. Wawak zalicza:

1. Obniżenie społecznych kosztów jakości: producentów, handel (pośredników), konsumentów (użytkowników).
2. Wzrost krańcowej użyteczności produktu odczuwany przez ich konsumentów w wyniku: poprawy jakości produktów, lepszego niż oczekiwano zaspokojenia potrzeb klientów, uzyskania lepszego poziomu jakości produktów organizacji od konkurencyjnych i substytucyjnych.

²⁹ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesna koncepcja strategii orientacji na klienta*, Wyd. PWN, Warszawa 2010, s. 161.

³⁰ R. Hiebeler, T.B. Kelly, Ch. Kettelman, *Najlepsze wzorce*, Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 42.

³¹ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesna koncepcja...*, s. 168.

³² T. Wawak, *Jakość zarządzania...*, op. cit., s. 127.

3. Obniżenie użyteczności krańcowej określonej ilości pieniędzy wydanych na zakup, użytkowanie i likwidację produktów w wyniku: redukcji kosztów wytworzenia produktów, obniżki cen producentów, spadku kosztów logistycznych, redukcji społecznych kosztów jakości, wzrostu ilości sprzedanych produktów, zwiększenie zysku³³.

Wszystkie powyższe korzystne ekonomiczne następstwa poprawy jakości zarządzania powodują lepszą realizację celów producenta i klienta, ponieważ rośnie satysfakcja klientów i wzrasta wartość organizacji. Stanowi to podstawę zwiększenia stopnia bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji, a zarazem zabezpieczenia przeciw powstawaniu kryzysu.

Literatura przedmiotu podaje, że jakość zarządzania stanowi podstawowy czynnik przeciwdziałania kryzysowi organizacji. J. Baruk pisze, że „do podstawowych przyczyn wynikających z błędów w zarządzaniu i prowadzących do kryzysu w organizacji należą:

1. Niedostrzeganie zagrożeń i brak szybkiego reagowania na zmieniające się warunki działania. Trwanie w przekonaniu trwałości sukcesów osiąganych w przeszłości i niedostrzeganie sygnałów ostrzegawczych dotyczących teraźniejszości i przyszłości oraz niezmiennosc dotychczasowego stylu zarządzania.
2. Podejmowanie decyzji w warunkach nadmiernego ryzyka w zakresie: uruchamiania nowej produkcji, niepewnych informacji rynkowych, zaciągania nadmiernych kredytów bankowych, ryzykowne sposoby finansowania. Zazwyczaj ryzyko wynika z braku własnego kapitału, niewłaściwej struktury długów oraz niechęci banków do wspierania działalności kredytem.
3. Przewaga obawy pracowników przed przełożonymi niż przed konkurencją. Określone zachowania przełożonych mogą rodzić obawy przed przekazywaniem nim informacji niepożądanych, ale prawdziwych, niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji rozwojowych.
4. Koncentracja uwagi na wprowadzaniu ciągłych zmian strategii oraz zmian personalnych zamiast na systemowym doskonaleniu własnej działalności i odnawianiu modelu swojej działalności w świetle zmian zachodzących w otoczeniu.
5. Brak dostatecznej reakcji na przejawy działań wskazujących na utratę wizerunku, np. odkładanie zamówień, pomówienia, spadek wiarygodności kredytowej, chęć odejścia pracowników do innych firm, poszukiwanie przez klientów innych dostawców itp.
6. Ukształtowanie się mentalności kierowników wszystkich szczebli, skutkującej brakiem reakcji, mimo dostrzegania negatywnych działań określonych pracowników organizacji. Mania wielkości odczuwana i demonstrowana przez kierowników organizacji. Traktowanie organizacji jako odskoczni do luksusowego stylu i rozgłosu”³⁴.

Istotnym czynnikiem wpływającym na powstanie kryzysu w organizacji jest istnienie w niej wielu odrębnych mentalności, kształtowanych przez reprezentantów poszczególnych zawodów. Literatura przedmiotu wymienia trzy najważniejsze z nich, a mianowicie mentalność: operacyjną, wykonawczą i inżynierską³⁵. Wydaje się, że z punktu widzenia przewidywania skutków zagrożeń należałoby dodatkowo

³³ *Ibidem*, s. 129–130.

³⁴ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 225–226.

³⁵ R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje...*, *op. cit.*, s. 107; J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 227.

uwzględnić mentalność społeczną, która szerzej niż do tej pory ujmuje bezpieczeństwo socjalne pracowników.

Porozumienie między poszczególnymi reprezentantami różnych zawodów nie zawsze przebiega bez trudności, co obniża sprawność całej organizacji. Występowanie tych barier nie tylko ogranicza przepływ informacji, ale także znacznie spowalnia dokonywanie wszelkich zmian.

Podsumowanie

Problematyka zarządzania jakością spotyka się z dużym zainteresowaniem biznesu, administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych. Dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów oraz wzrastająca globalna konkurencja wymagają ciągłego procesu doskonalenia zarządzania jakością.

Definicja jakości zarządzania utożsamia tę jakość z nierozłącznymi właściwościami działań w zakresie zarządzania organizacją oraz postrzega jakość zarządzania jako stopień, w jakim spełnione są wymagania pracowników, właścicieli organizacji, klientów oraz pozostałych interesariuszy. W szczególności w ostatnim okresie uwagę zwraca się na bezpieczeństwo społeczne lokalnej społeczności, w której środowisku funkcjonuje podmiot gospodarczy.

Pojęcie efektywności organizacji ma charakter wielowymiarowy i jest trudno definiowalne. Efektywność należy traktować jako pojęcie posiadające wiele znaczeń, ustalanych za każdym razem w odniesieniu do konkretnych warunków funkcjonowania organizacji. Literatura stwierdza, że „z uwagi na to, że poszczególne organizacje są jedynymi w swoim rodzaju i niepowtarzalnymi twórcami, każdorazowa ocena ich efektywności powinna być uzależniona od uznania za kluczowe konkretnych zmiennych organizacyjnych – czyli przyjęcia ich jako kryteriów tej oceny”³⁶. Należy podkreślić, że efektywność organizacji jest pojęciem wykraczającym poza definicję ekonomiczną i odzwierciedla skomplikowane relacje pomiędzy celami, efektami, nakładami i kosztami w ujęciu strukturalnym i dynamicznym.

Konkretne lub potencjalne zdarzenie może wywołać istotne zagrożenie dla funkcjonowania organizacji i spowodować kryzys. Możliwość kryzysu uwarunkowana jest przez ryzyko funkcjonowania i rozwoju, które wyraża się prawdopodobieństwem powstania sytuacji kryzysowych. Takie zagrożenie ma miejsce w całym okresie funkcjonowania organizacji. Natomiast zdolność do wychwytywania impulsów będących zapowiedzią kryzysów, jak również szans dla przedsiębiorstwa tkwi w głównej mierze w złożonym zbiorze postaw i zachowań pracowników, zwłaszcza kierowników wszystkich szczebli zarządzania oraz jakości zarządzania organizacją.

Można stwierdzić, że jakość zarządzania należy do głównych przyczyn wewnętrznych wywołujących kryzys w organizacji.

³⁶ M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 52.



Radosław Szymiczek*

Badania poligraficzne w systemie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Od lat 30. XX w., kiedy to badania poligraficzne wykorzystane zostały do kontroli personelu banków w Chicago, poligraf ma zastosowanie nie tylko w szeroko rozumianych sprawach policyjnych, ale także w biznesie prywatnym. Wśród specjalnie opracowanych do tego celu technik badawczych znajdują się tzw. screeningowe (przesiewowe) badania poligraficzne, które przede wszystkim wykonuje się wobec obecnej lub przyszłej kadry pracowniczej; można je zatem wykorzystać zarówno wobec personelu już zatrudnionego, jak i wobec kandydatów do pracy. W Polsce liczba przeprowadzanych badań przesiewowych w sektorze prywatnym stale rośnie, rośnie zatem ich znaczenie w zapewnieniu bezpieczeństwa stosujących je przedsiębiorstw. Powszechność stosowania tego środka przy doborze pracowników i ich kontrolowaniu przez pracodawców, nie idzie jednak w parze z opracowaniami naukowymi dotyczącymi tego zagadnienia. Większość polskich prac naukowych, których przedmiotem są tego rodzaju badania, są zorientowane na sytuację prawną tego zjawiska. Tylko bardzo nieliczne traktują o specyfice taktycznej i socjologicznej badań przesiewowych w sektorze prywatnym. Celem artykułu jest właśnie przedstawienie tych aspektów badań, z uwzględnieniem przykładu kontroli osób zatrudnionych w jednej ze spółek ochrony osób i mienia¹.

* Mgr, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, aplikant aplikacji ogólnej w Krajowej Szkole Sądownictwa i Prokuratury, członek Stowarzyszenia Poligraferów Polskich.

¹ Autor brał udział, jako operator poligrafu, we wspomnianych badaniach. Była to jak dotąd największa operacja tego typu w polskim biznesie.

Badania screeningowe

Badania screeningowe, zamiennie nazywane przesiewowymi, są rodzajem badań poligraficznych, w których używane są testy wielokwestyjne bądź różne tematycznie testy jednokwestyjne wykonywane bezpośrednio po sobie, w których ponadto pytania relewantne są bardziej generalne niż w przypadku badań dotyczących jednego konkretnego zdarzenia².

Zgodnie z tą definicją badaniami screeningowymi nie są badania poligraficzne, które dotyczą jednego określonego zdarzenia, gdzie pytania relewantne są skonkretyzowane. Pojawia się w tym wypadku wątpliwość co do określenia nazwy badań poligraficznych w celu ograniczenia kręgu osób podejrzanych w ramach postępowania przygotowawczego. Podobnie ma się sprawa z badaniami poligraficznymi w sektorze prywatnym w przypadku konkretnego incydentu, gdzie nie da się wytypować sprawcy za pomocą innych metod niż badanie poligraficzne. W obu tych przypadkach przeprowadza się badanie poligraficzne wobec pewnej grupy ludzi, aby wyselekcjonować osobę, która najprawdopodobniej miała związek ze zdarzeniem. Jak widzimy, w tych badaniach poligraficznych stosowane są pytania krytyczne skonkretyzowane i odnoszą się do jednego zdarzenia. W takim razie nie można ich nazwać badaniami przesiewowymi, mimo że spełniają funkcję screeningową, w postaci selekcji prawdopodobnego sprawcy.

Zasadnicze znaczenie przy ustalaniu definicji badań screeningowych ma też podział badań poligraficznych na screeningowe i diagnostyczne. O ile definicja badań screeningowych została już przedstawiona, warto teraz przybliżyć definicję badań diagnostycznych. Badania diagnostyczne są to badania poligraficzne, przy których znane jest konkretne zdarzenie będące przyczyną przeprowadzenia badań, a poligraf jest używany w celu określenia, kto mógł uczestniczyć w przedmiotowym zdarzeniu. W konsekwencji w trakcie badań diagnostycznych stosowane są testy jednozagadnieniowe, dotyczące konkretnej sprawy³. Rozróżnienie badań diagnostycznych od screeningowych pozwala sformułować twierdzenie, iż badania przesiewowe przeprowadza się bez wiedzy o konkretnym zdarzeniu, gdyż celem badań screeningowych jest dopiero zdobycie informacji o sytuacji, która jest w kręgu zainteresowania podmiotu zlecającego badanie poligraficzne. Omawiana funkcja wydobywcza badań screeningowych warunkuje ich wielokwestyjność oraz generalność pytań relewantnych.

Konsekwencją tego, że w trakcie badań przesiewowych nie stosuje się pytań relewantnych dotyczących konkretnego zdarzenia, jest podobieństwo pytań relewantnych do pytań kontrolnych, które także dotyczą generalnej aktywności badanego w przeszłości⁴. Czy podobieństwo pytań relewantnych do pytań kontrolnych co do ich zakresu może komplikować rozróżnienie osób, które mówią prawdę, od osób, które kłamią? Remedium na tę wątpliwość jest układanie pytań relewantnych i kontrolnych

² D.J. Krapohl, *The Polygraph in Personnel Screening*, [w:] M. Kleiner, *Handbook of Polygraph Testing*, Academic Press, San Diego 2002, s. 218.

³ D. Krapohl, B. Stern, *Principles of Multiple-Issue Polygraph Screening. A Model for Applicant, Post-Conviction Offender and Counterintelligence Testing*, „Polygraph” 2003, t. 32, nr 4, s. 201.

⁴ National Research Council, *The Polygraph and Lie Detection*, Committee to Review the Scientific Evidence on the Polygraph, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, Washington, DC: The National Academies Press 2003, s. 130.

z elementem różnicującym w postaci zakresu czasowego tych pytań, jak i ich wagi tematycznej. Jeżeli pytania relewantne dotyczą przebiegu pracy badanego, jak to ma miejsce w przypadku badań screeningowych okresowej kontroli lojalności pracowników, to pytania kontrolne powinny dotyczyć aktywności badanego przed podjęciem pracy w danym zakładzie pracy. Można też ułożyć pytania kontrolne, które tematycznie i wagowo odbiegają od pytań krytycznych, co pozwala rozdzielić ich strefy bez stosowania znacznika czasowego.

Innym zagrożeniem stosowania generalnych pytań relewantnych w ramach badań screeningowych jest niepewność badanego co do własnej winy. Pytania generalne dotyczą różnych zachowań, których interpretacja również może być różna. W takiej sytuacji badany, który usłyszy generalne pytanie relewantne, może być niepewny co do prawidłowej odpowiedzi, co może skutkować błędem fałszywie pozytywnym⁵. Aby zapobiec takiej sytuacji, należy w trakcie wywiadu przedtestowego wyjaśnić wszelkie wątpliwości badanego związane z pytaniami relewantnymi. Poligrafer powinien przedstawić badanemu wskazówki, przykłady i interpretacje przy przedstawianiu pytań relewantnych, aby wykluczyć możliwość niewłaściwego zrozumienia pytań przez badanego. Ważne jest także utrzymywanie kontaktu z badanym w trakcie już właściwego badania, szczególnie w przerwach międzytestowych zasadne jest pytanie o to, o czym myślał, kiedy odpowiadał na pytania relewantne.

Cechy charakterystyczne badań screeningowych są podstawą w literaturze do zarzucania im niskiej wartości diagnostycznej. W szczególności, że przeprowadzono nikłą ilość badań naukowych, która podejmowałaby tematykę wartości diagnostycznej badań przesiewowych⁶.

Odpowiedzią na taką sytuację jest uznanie badania screeningowego za pierwszą fazę całej procedury screeningowej. Badanie przesiewowe jest wtedy zoptymalizowane na rzecz czułości (nacisk na tzw. *sensitivity*). Zadaniem testów z naciskiem na czułość jest wykrycie jakichkolwiek objawów kłamstwa. Skutkuje to nikłą możliwością przejścia badań przesiewowych przez osoby, które wprowadzają w błąd, z drugiej jednak strony metoda ta jest obciążona wysokim wskaźnikiem błędów fałszywie pozytywnych. Dlatego też drugim etapem są badania zorientowane na tzw. *specifity*, aby wyeliminować wysoki wskaźnik błędów fałszywie pozytywnych. Powtórne badania prowadzone są wobec osób, których wynik po pierwszych badaniach był pozytywny albo nierozstrzygnięty i nie zostało wyjaśnione w trakcie wywiadu potestowego, dlaczego dane osoby zareagowały na pytania relewantne. Osoby, które po pierwszym etapie badań zostały zdiagnozowane jako osoby mówiące prawdę, zostają zwolnione z dalszej procedury, a ich wynik jest rozstrzygający. Powtórne badania powinny składać się z testów jednozagadnieniowych, zorientowanych na te problemy, które zostały wskazane w badaniach screeningowych⁷. Stosowanie powyższej dwuetapowej procedury zdaje się wystarczającą odpowiedzią na zarzut niskiej wartości diagnostycznej badań screeningowych, mimo że nie podnosi ona skuteczności samych badań screeningowych,

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*, P. Herbowski, *Badania poligraficzne pracownika – szanse i zagrożenia*, [w:] *Kontrola pracownika. Możliwości techniczne i dylematy prawne*, red. Z. Góral, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 336–337.

⁷ R. Nelson, *Testy przesiewowe i diagnostyczne. Directed Lie Screening Test (test przesiewowy z ukierunkowanym kłamstwem) – DLST*, tłum. M. Gołaszewski, [w:] *Normy prawne i standardy branżowe w zakresie badań poligraficznych w wybranych krajach*, Emów, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego 2010, s. 60–61.

aczkolwiek pozwala korygować ich rezultat. Innym rozwiązaniem korygującym wyniki badań przesiewowych jest stosowanie dodatkowo po przeprowadzeniu procedury podstawowej (np. testu stymulacyjnego oraz trzech testów zasadniczych) testu weryfikującego (*Polygraph Verification Test*, PVT). Test ten został zaprojektowany do potwierdzania wyników uzyskiwanych przy stosowaniu testów z pytaniami kontrolnymi (*Comparison Question Test*, CQT)⁸. Przy badaniach przesiewowych testy z pytaniami kontrolnymi odgrywają znaczącą rolę, dlatego też skorzystanie z dodatkowego testu weryfikującego w ramach badań przesiewowych wydaje się celowym rozwiązaniem. Test PVT ze względu na nikłą ilość czasu, jaką zajmuje jego przeprowadzenie, oraz koszty finansowe tego przedsięwzięcia wydaje się nawet lepszym środkiem służącym do poprawy wartości diagnostycznej badań przesiewowych niż procedura dwuetapowa. Warto byłoby też zastanowić się nad połączeniem tych dwóch metod korygujących w ramach badań przesiewowych.

W ramach badań screeningowych używane są rozmaite testy, takie jak: *Air Force MGQT*, *Army MGQT*, *Navy MGQT*, *Utah*, TES (DLST), RIT, pogłębiające ZCT, LEPET, LEAT⁹. Z uwagi jednak na krytykę w literaturze techniki pytań relewantnych / nierелеwantnych (R/I), nawet przez samych autorów tej techniki, nie powinno się jej stosować w trakcie badań poligraficznych¹⁰. W efekcie główną rolę w badaniach przesiewowych odgrywają testy pytań kontrolnych (CQT). Wyjątkiem jest tylko test stymulacyjny stosowany w tego rodzaju badaniach, który należy do rodziny testów rozpoznawczych¹¹.

Badania przesiewowe mogą być przeprowadzane wobec czterech kategorii podmiotów:

- Kandydatów ubiegających się o pracę w sektorze zarówno prywatnym, jak i państwowym. Badania screeningowe wobec tych podmiotów prowadzi się w celu sprawdzenia prawdziwości ich oświadczeń co do doświadczenia, umiejętności i predyspozycji do przyszłej pracy. W tym wypadku badania przesiewowe są badaniami przedzatrudnieniowymi, które pozwalają dostarczyć potrzebnych informacji pracodawcy, który następnie na ich podstawie podejmuje decyzję o zatrudnieniu pracownika. Zazwyczaj przed badaniami przedzatrudnieniowymi, kandydaci na dane stanowisko wypełniają kwestionariusze o ich przeszłości. Przykładem takiego kwestionariusza jest *Law Enforcement Pre-Employment Test Questionnaire*, który stosowany jest w badaniach przedzatrudnieniowych w amerykańskich służbach państwowych¹². Należy zaznaczyć, że opinia z badań przesiewowych nie może być jedyną podstawą decyzji pracodawcy o zatrudnieniu pracownika z racji natury badań screeningowych. Badanie przesiewowe jest jednym z etapów rekrutacji pracownika. Dopiero uwzględnienie wszystkich wyników z procedury rekrutacyjnej, pozwala podjąć decyzję o zatrudnieniu danego pracownika. Aczkolwiek w wypadku stosowania dwuetapowego badania poligraficznego, w którym pierwszą fazą jest

⁸ T. Shurany, *Polygraph Verification Test*, „European Polygraph” 2011, t. 5, nr 2 (16), s. 61–66.

⁹ R. Nelson, *op. cit.*, s. 61.

¹⁰ A. Vrij, *Wykrywanie kłamstw i oszukiwania. Psychologia kłamania i konsekwencje dla praktyki zawodowej*, tłum. T. Sieczkowski, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2009, s. 169–170.

¹¹ J. Konieczny, *Badania poligraficzne: podręcznik dla zawodowców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 66.

¹² *Ibidem*, s. 198.

- badanie screeningowe, a w drugim badanie diagnostyczne, wyniki takich badań mogą być cenną i rzetelną informacją dla pracodawcy przy wyborze pracownika;
- Pracowników. Badanie screeningowe wobec tych podmiotów ma na celu okresową kontrolę lojalności pracowników. Z uwagi na ich rutynowe stosowanie w ramach stosunku pracy nazywa się je badaniami periodycznymi;
 - Funkcjonariuszy służb państwowych, którzy wymagają poświadczenia bezpieczeństwa osobowego. W tym wypadku przeprowadza się specjalistyczne badanie *screeningowe* oparte na teście TES (test na szpiegostwo i sabotaż) opracowanym przez Departament Obrony USA. Celem tego badania, jak można wywnioskować z samej nazwy testu, jest zmniejszenie przypadków szpiegostwa i sabotażu w służbach;
 - Osób skazanych za przestępstwa na tle seksualnym. Badanie screeningowe wobec tych podmiotów stosuje się w celu zredukowania wśród nich recydywy¹³.

Jak widać, rozróżnienie podmiotowe warunkuje cel i charakter samych badań przesiewowych. Konsekwencją tego, kto ma być poddany badaniom przesiewowym, jest właściwa procedura, testy i pytania. Z uwagi na to, że program screeningowy dotyczył okresowej kontroli lojalności pracowników, dalsza część artykułu będzie się odnosiła do tej kategorii osób.

Program screeningowy w firmie ochrony osób i mienia

W 2011 roku został zainicjowany program screeningowy w firmie zajmującej się ochroną osób i mienia, który trwał do stycznia 2012 roku. Badania prowadzone były na terytorium Polski, w kilkunastu zakładach pracy, gdzie pracowali potencjalni kandydaci do badań. Szacowany zbiór badanych obejmował ponad 700 pracowników. Z uwagi na komplikacje powstałe w trakcie realizacji zlecenia badania zdołano zaproponować jedynie 436 osobom.

Za główny cel badań poligraficznych przyjęto okresową kontrolę lojalności pracowników firmy ochrony osób i mienia, co jest oczywiste dla tego typu przedsięwzięcia. Przeprowadzenie badań w tym wypadku było podyktowane problemami firmy, z jakimi się zmagала od pewnego czasu (kradzieże, wynoszenie informacji, naruszanie procedur obowiązujących w firmie itp.). Wszystkie te działania można zbiorczo nazwać działaniem na szkodę firmy lub jej klientów.

Omawiany projekt pozwoli firmie także na dokonanie koniecznych i trafnych redukcji etatów oraz wpływa dyscyplinująco na samych pracowników, którzy mając świadomość kontroli ich pracy, sumiennie wykonują swoje obowiązki¹⁴. Prewencyjne oddziaływanie badań poligraficznych w firmie jest potwierdzone w literaturze fachowej¹⁵.

Badania prowadzone były z wykorzystaniem poligrafu analogowego (*Statesman*) oraz poligrafu komputerowego (LX 4000 firmy *Lafayette*). Używane są standardowe

¹³ R. Nelson, *op. cit.*, s. 59.

¹⁴ M. Widacki, *Kilka spostrzeżeń z badań poligraficznych pracowników firm ochroniarskich*, referat wygłoszony na IV Międzyresortowym Seminarium Poligraficznym, 20–23 września 2011 w Waplewie, s. 1–2.

¹⁵ J. Pietruszka, *O dopuszczalności i silnie prewencyjnym oddziaływaniu badań poligraficznych w stosunkach pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 4, s. 183–184.

czujniki: pneumografy do pomiaru procesu oddychania, elektrody do rejestrowania reakcji skórno-galwanicznej oraz mankiet służący do pomiaru przebiegu pracy serca.

Do przeprowadzenia badań wykorzystywana była w głównej mierze technika stref porównania – *Utah Zone Comparison Technique* (Utah ZCT, UZCT) w wariacie z pytaniami kłamstwa kierowanego (*Directed Lie Question*, DLT) oraz w formacie testu wielokwestyjnego (*multiple-issue*). Innymi słowy, trzonem badań poligraficznych jest wielokwestyjny test UZCT-DLT¹⁶.

Wybór pochodzącej z Utah techniki stref porównania w ramach badań okresowej kontroli lojalności pracowników był podyktowany wysoką oceną tej techniki w literaturze przedmiotu. W najnowszym raporcie dotyczącym sprawdzonych technik poligraficznych, przeprowadzonym dla American Polygraph Association (APA), technika z Utah została zaliczona do technik dowodowych z uwagi na jej wysoką skuteczność¹⁷. Oczywiście, tak wysoki wskaźnik trafności tej techniki dotyczył testów UZCT w konkretnym zdarzeniu. W przypadku badań screeningowych, mimo użycia tego samego testu nie jest możliwe uzyskanie takich wysokich wyników, gdyż badania te charakteryzują się niższą wartością diagnostyczną od badań w konkretnym przypadku. Nie jest to jednak przeszkodą do prowadzenia badań screeningowych, gdyż wyniki z tych badań nie są wykorzystywane w celach dowodowych. Innymi słowy, mimo że skuteczność techniki z Utah będzie niższa przy zastosowaniu jej w badaniach przesiewowych, to i tak biorąc pod uwagę jej wysoką trafność przy badaniach w konkretnej sprawie, należy spodziewać się zadowalających efektów tej techniki dla celu okresowej kontroli lojalności pracowników.

Dodatkowo do interpretacji poligramów używana była powstała w Utah metoda numeryczna ze skalą siedmiopunktową w wariacie dla testu wielokwestyjnego. Badania laboratoryjne nad trafnością systemu numerycznego z Utah głównie obejmowały testy jednokwestyjne. Ich wyniki były bardzo wysokie i wynosiły w sześciu przeprowadzonych badaniach od 73% do 100% poprawnych wskazań w grupie winnych oraz od 86% do 95% poprawnych wskazań w grupie niewinnych. Przeprowadzono także badania nad trafnością tego systemu numerycznego wobec testów wielokwestyjnych. Wyniki tych ostatnich okazały się równie wysokie jak w przypadku testów jednokwestyjnych¹⁸.

W trakcie realizowania zlecenia zostało stwierdzone, że pytania kierowanego kłamstwa są zbyt problematyczne dla badanych. Pracownicy firmy ochroniarskiej nie potrafili zrozumieć, że na dane pytania kontrolne mają celowo skłamać, zgłaszali liczne wątpliwości do tych pytań, uważając, iż w trakcie badania poligraficznego przecież powinni mówić prawdę, a nie kłamać. Oprócz tego po pierwszych interpretacjach wyników została zaobserwowana niska efektywność pytań kierowanego kłamstwa. Badani albo zupełnie na nie nie reagowali, najprawdopodobniej z uwagi na mechaniczne wyuczenie się odpowiedzi przeczącej, albo reagowali zbyt emocjonalnie na dane pytania kontrolne, ze względu na wątpliwości i niezrozumienie celowości ich

¹⁶ J. Konieczny, *op. cit.*, s. 119 i n.

¹⁷ The Committee on Validated Techniques, *Meta-Analytic Survey of Criterion Accuracy of Validated Polygraph Techniques. Report Prepared For The American Polygraph Association Board of Directors Nate Gordon, President (2010–2011)*, „Polygraph” 2011, t. 40, nr 4, s. 202.

¹⁸ B.G. Bell, D.C. Raskin, C.H. Honts, J.C. Kircher, *The Utah Numerical Scoring System*, „Polygraph” 1999, t. 28, nr 1, s. 1–8.

zadawania. Badani bardziej koncentrowali się na formie pytania niż na treści, dlatego też, aby wyeliminować ten negatywny proces, pytania kłamstwa kierowanego zostały zastąpione pytaniami kłamstwa prawdopodobnego (PLT).

Program screeningowy składał się z następujących etapów:

- czynności przygotowawcze do badań, do których należały: akcje informacyjne w jednostkach, gdzie miały być przeprowadzane badania, ustalanie terminu i harmonogramu badań oraz organizacja miejsca, w którym miało odbyć się badanie poligraficzne;
- wywiadu przedtestowego, w ramach którego operator poligrafu przedstawia cel badań, sposób działania aparatu, podstawy prawne związane z prowadzeniem badań poligraficznych oraz pytania składające się na test. Oprócz przekazania tych informacji operator poligrafu uzyskuje zgodę na badania poligraficzne od badanego oraz przeprowadza wywiad medyczny¹⁹;
- badania właściwego, czyli realizacja serii testów UZCT, poprzedzone testem stymulującym w wariancie z imieniem²⁰;
- procesu diagnostycznego, który polegał na zastosowaniu metody numerycznej z Utah przy interpretacji poligramów z badań;
- kontroli jakości, która polegała na powtórzeniu procesu diagnostycznego przez innego operatora poligrafu i porównaniu wyników pierwszej interpretacji z drugą. Procedura kontroli jakości zaczyna się od przekazania wszystkich poligramów z badań w danej jednostce kontrolerowi jakości (czyli innemu operatorowi poligrafu, który także brał udział w tym programie screeningowym). Oczywiście, egzaminator (czyli osoba, która przeprowadziła badanie poligraficzne) nie przekazywał swoich wyników interpretacji, gdyż mogłoby mieć to wpływ na niezależność kontrolera jakości przy własnej interpretacji otrzymanych poligramów. Po powtórnej interpretacji poligramów przez kontrolera jakości, wysyłał on wyniki tego procesu egzaminatorowi. Jeżeli wyniki były zbieżne, egzaminator mógł przystąpić do wystawiania opinii. W innym przypadku należało wyjaśnić wszelkie różnice w wynikach procesu diagnostycznego przeprowadzonego przez egzaminatora i kontrolera jakości. W kwestiach spornych bądź trudnych istniała możliwość rozstrzygnięcia wyniku przez bardziej doświadczonego eksperta z zakresu badań poligraficznych;
- opiniowania, które charakteryzowało się odmiennością polegającą na wystawianiu opinii korzystnych dla badanych także w przypadku wyników nierozstrzygniętych w procesie diagnostycznym. Praktyka taka była konsekwencją zapożyczenia z procesu karnego zasady domniemania niewinności, która każe wszelkie wątpliwości rozstrzygać na korzyść oskarżonego. W ramach programu przesiewowego, oczywiście nie ma się do czynienia z oskarżonymi, czy nawet podejrzanymi, gdyż celem programu jest przede wszystkim pozyskanie dla pracodawcy informacji, których nie da się pozyskać z innych źródeł. Mimo to wykorzystanie zasady domniemania niewinności w przedmiotowych badaniach było jedynym słusznym rozwiązaniem, gdyż zleceniodawca nie przewidywał możliwości powtórnego badania osób z wynikami nierozstrzygniętymi.

¹⁹ J. Konieczny, *op. cit.*, s. 145.

²⁰ *Ibidem*, s. 78 i n.

Największą przeszkodą w realizacji programu screeningowego były częste odmowy na badania poligraficzne, gdyż z zaproponowanych 436 badań do skutku doszło jedynie 248 właśnie ze względu na odmowy badanych. Znamienne jest to, że podział odmów był nierównomierny w jednostkach zakładowych. Bywały sytuacje, w której wszyscy lub prawie wszyscy w danej placówce poddają się badaniom. Obserwowało się jednak także przypadki buntu całego zakładu, co skutkowało minimalną ilością przeprowadzonych badań.

Do najważniejszych czynników, które wpływały na liczbowe zróżnicowanie odmów, należy zaliczyć:

- aktywność związków zawodowych w danej jednostce. W miastach, w których związek zawodowy ma silniejsze wpływy, poprzez liczbę członków lub charyzmę przewodniczącego dochodzi do mniejszej liczby badań;
- rola kierownika, jego predyspozycje, zaangażowanie w program i jego autorytet wśród pracowników. W placówkach, w których kierownik jest nieszanowany oraz wykazuje nikłe zaangażowanie w program screeningowy, liczba badań jest zdecydowanie niższa niż w przypadku sytuacji, w której kierownik jest zdeterminowany na realizację przedsięwzięcia oraz jego autorytet jest niezachwiany;
- stopa bezrobocia w poszczególnych miejscowościach. W placówkach, w których pracownikom firmy ochroniarskiej trudniej jest znaleźć pracę, liczba badań jest większa niż w miejscowościach, które nie są obciążone tym problemem. Innymi słowy, obawa przed utratą pracy i niezalezieniem innej przekłada się na szacunek do dotychczasowej, co skutkuje zaangażowaniem przy realizacji programów wdrażanych przez firmę;
- brak podstaw prawnych w polskim prawie do prowadzenia badań poligraficznych w sektorze prywatnym. Sytuacja ta powoduje częste komplikacje przy wyjaśnianiu badanym prawnej zasadności prowadzenia badań poligraficznych.

Przedstawiony katalog czynników obejmuje sytuacje zewnętrzne i obiektywne. Nie jest on katalogiem zamkniętym, gdyż przyczyny odmowy mogą być także subiektywne i wewnętrzne, czyli związane z samym badanym. Do tej grupy czynników można zaliczyć np. osobiste przekonania, cechy charakteru, strach przed samą procedurą czy po prostu chęć ukrycia prawdy.

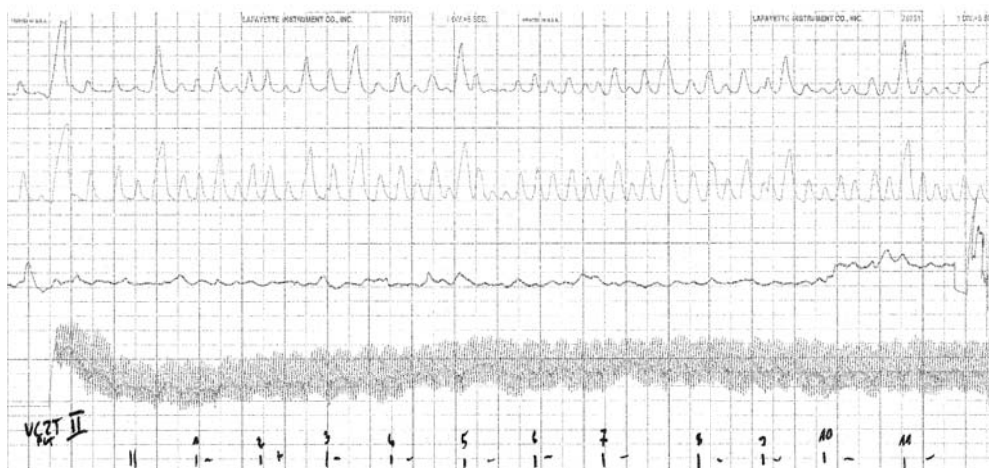
Analiza wyników otrzymanych z jakichkolwiek badań jest pomocnym i podstawowym zabiegiem służącym do wysuwania wniosków o charakterze naukowym. Dlatego też dalsza część artykułu będzie obejmowała dane dotyczące otrzymanych rezultatów z badań poligraficznych, a tym samym diagnoz, jakie stawiali operatorzy poligrafu.

Z każdego badania poligraficznego jednej osoby w omawianym programie screeningowym otrzymywane są trzy summaryczne wyniki dla każdego z testowych pytań relewantnych. Wyniki te uzyskuje się dzięki porównaniu w procesie diagnostycznym zapisów natężeń reakcji fizjologicznych oraz ich zmian między pytaniami relewantnymi a kontrolnymi. Możliwymi diagnozami opartymi na tych wynikach są DI, NDI i IC, które kolejno oznaczają, że badana osoba na konkretne pytanie krytyczne zareagowała symptomatycznie, nie zareagowała symptomatycznie i wynik nie dał podstaw do opiniowania kategorycznego.

Badania poligraficzne w systemie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa



Rysunek 1. Poligram testu UZCT-DLT, w którym badany zareagował symptomatycznie na wszystkie pytania relewantne (5,8,11). Pytania kontrolne: 4,7,10.



Rysunek 2. Poligram testu UZCT-PLT, w którym nie dało się wskazać, na które pytanie badany silniej zareagował.

Należy jednak zgodzić się ze stanowiskiem przedstawionym przez Raymonda Nelsona, który za nieetyczne uważa diagnozowanie wyników DI i NDI po samych tylko badaniach przesiewowych z uwagi na ich niższą dokładność. Takie wnioski można dopiero wysuwać po badaniach diagnostycznych jednozagadnieniowych, czyli po drugim etapie badań w procedurze dwuetapowej. Raymond Nelson postuluje, aby po badaniach przesiewowych wystawiać oceny SR (*significant responses*), gdy pojawiła się reakcja na pytanie krytyczne oraz NSR (*no significant responses*), gdy takiej reakcji

nie było²¹. Prezentowane przez R. Nelsona metody diagnozowania przy badaniach przesiewowych, mimo swojej słuszności nie były używane w ramach omawianego programu screeningowego z uwagi na dopiero późniejsze zaznajomienie się z nimi przez operatorów poligrafu.

Po przeanalizowaniu dostępnych 471 wyników z każdego pytania relewantnego, czyli ze 157 badań poligraficznych, dane dotyczące wystawionych diagnoz wyglądają następująco:

- na pytanie krytyczne 5, dotyczące ukrywania informacji o nieprawidłowościach w firmie postawiono 91 diagnoz IC, 44 diagnoz NDI oraz 22 diagnozy DI,
- na pytanie krytyczne 8, dotyczące przywłaszczenia mienia należącego do firmy lub jej klientów postawiono 96 diagnoz IC, 31 diagnoz NDI oraz 30 diagnoz DI,
- na pytanie krytyczne 11, dotyczące innego sposobu naruszenia interesów firmy postawiono 104 diagnozy IC, 37 diagnoz NDI oraz 16 diagnoz DI.

W sumie, po 157 badaniach poligraficznych przeprowadzonych w ramach omawianego projektu wystawiono 291 diagnoz IC, 112 diagnoz NDI i 68 diagnoz DI (tabela 1). Przedstawiając wskazane dane w procentach, sytuacja wyglądałaby następująco: 61,8% wszystkich diagnoz stanowiły diagnozy IC, 23,8% wszystkich diagnoz stanowiły diagnozy NDI, a tylko 14,4% wszystkich diagnoz stanowiły diagnozy DI.

Tabela 1. Ilościowe zestawienie diagnoz na pytania relewantne.

	Diagnozy IC	Diagnozy NDI	Diagnozy DI
Pytanie krytyczne 5	91	44	22
Pytanie krytyczne 8	96	31	30
Pytanie krytyczne 11	104	37	16
SUMA	291	112	68

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym wnioskiem z zaprezentowanych danych jest stwierdzenie przeważającej liczby diagnoz nierozstrzygniętych. Sytuacja taka jest niekorzystna i może świadczyć o asekurantwie operatorów poligrafu, gdyż zgodnie z poglądami w literaturze wartością graniczną dla wyników nierozstrzygniętych jest 20%²². Wynik trzykrotnie przewyższający tę granicę jest jaskrawą anomalią procedury diagnostycznej.

Już w drugiej połowie XX w. zauważono, że duża ilość wyników nierozstrzygniętych może być spowodowana niestosowaniem się do standardów danej techniki, błędnym zmienianiem pytań czy nawet stosowaniem testów, które nie są potwierdzone naukowo²³.

Generalnie, wysoki odsetek wyników nierozstrzygniętych jest podstawą do zarzucania w literaturze niekompetencji ekspertów. Twierdzi się, że tylko etyczni, wykształceni, dobrze przeszkoleni i zaznajomieni ze sprawą będącą przedmiotem badań poligraferzy są w stanie skutecznie przeprowadzić badanie, uzyskując od-

²¹ R. Nelson, *op. cit.*, s. 61.

²² J. Konieczny, *op. cit.*, s. 189.

²³ S. Dreiband, *Polygraph As a Scientific Aid to Law Enforcement*, „Polygraph” 1978, t. 7, nr 4, s. 255.

powiednie wyniki²⁴. Nie sposób nie zgodzić się z tym twierdzeniem, przyznając, że w przedmiotowym programie brali udział początkujący operatorzy poligrafu. Broniąc jednak operatorów poligrafu, należy przypomnieć, że wszystkie wyniki były poddawane procedurze kontroli jakości i w zdecydowanej większości nie stwierdzono błędnych ustaleń diagnoz, zmian pytań czy niestosowania się do standardów danej techniki. Wyjątkowo tylko dochodziło do rozbieżności zdań odnośnie do punktacji danej reakcji. Najczęściej jednak nie miało to wpływu na samą diagnozę. Z jakiego więc powodu, jeżeli nie z przyczyn podmiotowych leżących po stronie operatorów, odsetek wyników nierozstrzygniętych jest taki wysoki?

Odpowiedzi na to pytanie mogą być tylko hipotetyczne, gdyż nie da się potwierdzić ich zasadności. Do najprawdopodobniejszych powodów wysokiego odsetka diagnoz nierozstrzygniętych mogą należeć:

- brak stosowania ewaluacji wstępnej wykresów tuż po przeprowadzeniu badania, z uwagi na ilość badanych osób w ciągu dnia. Takie postępowanie uniemożliwiało zastosowanie dodatkowych testów (clearingowych), które mogły przyczynić się do kategoriycznych diagnoz,
- brak stosowania modyfikacji MQT (*mixed question test*), czyli testu pytań mieszanych w celu utrzymania poziomu aktywności badanej osoby²⁵,
- niewielki przydział czasowy na badanie poligraficzne, co skutkowało niewystarczającym czasem na wywiad przedtestowy. Takie ograniczenie mogło wywołać słabszy efekt psychologiczny wśród badanych,
- niska skuteczność zastosowanych pytań kontrolnych (odpowiedzią na to była zmiana pytań kontrolnych kłamstwa kierowanego na pytania kontrolne kłamstwa prawdopodobnego w trakcie trwania programu).

Należy przyznać, że są to fakty, które mogły wpłynąć na taki odsetek wyników nierozstrzygniętych. Zalecane więc wydaje się przeprowadzić korektę uwzględniającą przedstawione problemy przy kolejnych badaniach poligraficznych w podobnych warunkach. Po zastosowaniu tej korekty można by było w ramach analizy wyników z kolejnych badań potwierdzić albo odrzucić zasadność przedstawionych powodów wysokiego odsetka wyników nierozstrzygniętych.

Inny wniosek, jaki wypływa z przedstawionych danych, to, że najwięcej diagnoz DI (30) postawiono na pytanie krytyczne 8, dotyczące przywłaszczenia mienia należącego do firmy lub jej klientów. Natomiast najmniej diagnoz DI (16) postawiono na pytanie krytyczne 11, dotyczące innego sposobu naruszania interesów firmy. Sytuację taką można powiązać z poziomem generalności tych pytań. Pytanie relewantne 8 jest bardziej skonkretyzowane i zrozumiałe w odbiorze dla badanych od pytania 11. Pytania 8 nie trzeba było dodatkowo interpretować przy prezentacji jego treści w trakcie wywiadu przedtestowego, ze względu na jego powszechne zrozumienie. Natomiast w przypadku pytania 11 należało skonkretyzować czynności, które wchodziły w zakres innego sposobu naruszania interesów firmy (np. wynoszenie tajemnic przedsiębiorstwa do konkurencji). W przypadku nieskonkretyzowania czynności w ramach pytania 11, tym samym polegając tylko na zdolności wyobrażenia sobie przez badanych możliwych czynności, które mogłyby wchodzić w zakres tego pytania, mogło dojść do

²⁴ *Ibidem*, s. 256.

²⁵ J. Konieczny, *op. cit.*, s. 59.

niższej skuteczności tego pytania od oczekiwanej. Innym wyjaśnieniem przedstawionej różnicy ilościowej w postawionych diagnozach DI na te pytania jest fakt, że kradzież pracownicza jest najczęstszym zjawiskiem szkodzącym firmie. Warto przypomnieć, że głównym powodem wdrożenia tego programu screeningowego była powszechność kradzieży pracowniczej w firmie. Największy odsetek diagnoz DI na pytanie związane z zaborem mienia firmy lub jej klientów jest więc całkowicie uzasadniony.

68 diagnoz DI nie oznacza, że wystawiono 68 opinii negatywnych dla badanych, gdyż zdarzało się, że badany reagował symptomatycznie na dwa lub trzy pytania krytyczne w teście. W sumie ze 157 badań poligraficznych wystawiono 50 opinii, w których wskazywano, że badany zareagował symptomatycznie na pytanie krytyczne w teście, z czego w 3 przypadkach badany zareagował na wszystkie trzy pytania relewantne, w 12 przypadkach badany zareagował na dwa pytania relewantne, a w 35 przypadkach na jedno pytanie relewantne (tabela 2). Prezentując wskazane dane w procentach, sytuacja wyglądałaby następująco: 70% opinii niekorzystnych dla badanych stanowiły opinie, w których postawiono diagnozę DI na jedno z pytań krytycznych w teście, 24% opinii niekorzystnych dla badanych stanowiły opinie, w których postawiono diagnozę DI na dwa pytania krytyczne w teście, a 6% ze wszystkich opinii negatywnych dla badanych stanowiły opinie, w których postawiono diagnozę DI na wszystkie pytania krytyczne w teście.

Tabela 2. Podział opinii niekorzystnych dla badanych według kryterium liczby pytań krytycznych, na które postawiono diagnozę DI.

	Liczba opinii niekorzystnych dla badanych
Diagnoza DI w jednym pytaniu krytycznym	35
Diagnoza DI w dwóch pytaniach krytycznych	12
Diagnoza DI w trzech pytaniach krytycznych	3
SUMA	50

Źródło: opracowanie własne.

Największy odsetek opinii niekorzystnych dla badanych, w których postawiono diagnozę DI na jedno pytanie relewantne, nie powinien dziwić. Pracownicy, którzy by ukrywali informację o nieprawidłowościach w firmie przed pracodawcą, dokonywaliby zaboru mienia firmy i jej klientów oraz w inny sposób szkodziliby interesom firmy, zapewne wcześniej zostaliby wykryci, dzięki innym metodom kontroli pracowników. Znacznie łatwiej jest naruszać interesy firmy w jeden sposób, pozostając niewykrytym. Na szczęście dla pracodawcy badanie poligraficzne pozwala wykryć taki proceder, dzięki ustaleniu związku emocjonalnego badanego z właściwym sposobem szkodenia firmie.

Tak jak podano wyżej, 50 opinii z 157 badań poligraficznych stanowiły opinie niekorzystne dla badanych. Ponieważ w opiniowaniu wyniki nierozstrzygnięte nie były uwzględniane, reszta opinii była korzystna dla badanych (107). Procentowo ujmując podział opinii, sytuacja wyglądałaby następująco: 31,8% wszystkich analizowanych opinii stanowiły opinie negatywne dla badanych, a 68,2% wszystkich opinii stanowiły opinie pozytywne dla badanych.

Prawie 70% opinii pozytywnych dla badanych jest sytuacją naturalną dla tego rodzaju badań poligraficznych, gdyż należy przyjąć, że zdecydowana większość pracowników sumiennie wykonuje swoje obowiązki i nie narusza interesów firmy. W przeciwnym razie prosperowanie firmy byłoby niemożliwe.

Trochę ponad 30% opinii niekorzystnych dla badanych jest wynikiem dość wysokim. Uwidacznia to problemy firmy z pracownikami oraz uzasadnia podjęcie inicjatywy przez zarząd firmy w postaci przeprowadzenia badań okresowej kontroli lojalności pracowników. Należy mieć nadzieję, że firma wykorzysta właściwie przedstawione opinie i tym samym pomoże jej to w przywróceniu prawidłowego funkcjonowania.

Podsumowanie

Badania screeningowe są wartościową metodą, służącą do pozyskania informacji o badanym, których nie da się ustalić na podstawie innych źródeł. Jest to mocna strona badań przesiewowych. Do ich jednak słabej strony należy niższa dokładność w porównaniu z badaniami w konkretnej sprawie. Istnieją jednak metody, które pozwalają skorygować tę wadę badań screeningowych. Przede wszystkim jest to procedura dwuetapowa badań oraz stosowanie testów weryfikacyjnych.

Mając na uwadze przedstawione w niniejszym artykule utrudnienia przy realizacji programu screeningowego w postaci częstych odmów pracowników oraz wysokiego wskaźnika wyników nierozstrzygniętych (IC), w pełni uzasadnione jest stwierdzenie, że właściwe przeprowadzenie procedury badań poligraficznych można porównać do sztuki, w której artysta pełni kluczową rolę. Ciągłe zdobywanie wiedzy teoretycznej i praktycznej, samodyscyplina, wysoki poziom etyczny operatorów poligrafu oraz lata doświadczenia są jedyną drogą, aby w pełni odpowiedzialnie wykonywać ten zawód.



Janusz Ziarko^{*}, Andrzej Skowroński^{}**

Usprawnianie zarządzania wiedzą o społecznych zagrożeniach w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa¹

Wprowadzenie

Dzisiaj, kiedy uczeń jest i być powinien w centrum uwagi wszystkich szkolnych przedsięwzięć, przezwyciężanie problemów zagrożeń bezpieczeństwa uczniów, z którymi obecnie borykają się szkoły, wymaga zróżnicowanego podejścia. Jednym z nich, które preferuje rozwój szkolnego systemu bezpieczeństwa uczniów, jest koncepcja budowania takiego systemu w oparciu o kulturę pracy szkoły integrującą w sobie wiele nurtów współczesnej nauki o organizacji i zarządzaniu. Łączyć należy je i kierunkować głównie na: 1) budowaniu partnerstwa w kulturowo zróżnicowanych środowiskach, 2) kreowaniu i wdrażaniu w życie dobrych praktyk wychowawczych i opiekuńczych, 3) wprowadzaniu zasad etyki do szkolnego życia i szkolnych praktyk oraz przenoszeniu ich do lokalnych środowisk.

Partnerstwo rozumiemy jako potrzebę i zdolność, z jednej strony, do dostrzegania, wyróżniania i twórczego wykorzystywania kulturowej różnorodności tworzonej przez uczestników szkolnych interakcji i traktowaniu jej jako siły napędowej postępu i rozwoju; z drugiej strony, do budowania międzyludzkiej solidarności spajającej szkolne podmioty. Partnerstwo takie, dając merytoryczne podstawy do tworzenia nowych praktyk, równocześnie buduje wewnętrzne przekonanie o słuszności i konieczności ich stosowania.

Dobre praktyki to umiejętne łączenie czynności uwzględniające: a) porządek prawny i społeczne zobowiązania, jakie ciążą na szkole, b) wartości kulturowe i kompetencje

^{*} Dr hab., Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

^{**} Mgr, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego nr 1 HO2D 009 30 – Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa, finansowanego przez MNiSW w latach 2006–2008.

szkolnych oraz środowiskowych podmiotów, c) informacje, wiedzę, strategie i decyzje, d) możliwości intelektualne i fizyczne ludzi oraz techniczne sprzętu.

Zachowania etyczne, których przewodnią myślą jest niesienie pomocy, poprzez tworzenie warunków przynoszących potrzebującemu uczniowi korzyści psychologiczno-duchowe i fizyczne, a nie krzywdę, przez co może pełniej i szybciej kształtować własną doskonałość.

Podejście takie wynika z dynamicznie rozwijających się różnorodnych powiązań, które na wiele niespotykanych dotąd sposobów wikłają człowieka i sprawiają, że niejednokrotnie staje się on zagubionym i bezradnym. Ważne jest też spostrzeżenie, że ludzkie działania cechujące się coraz większą różnorodnością i zmiennością wymagają globalnej wiedzy, zaangażowania i elastycznych umiejętności. Jakie więc czynniki należy brać pod uwagę, budując szkolny system bezpieczeństwa? Przede wszystkim zwracać trzeba uwagę na: a) społeczno-kulturową różnorodność i opisującą ją wiedzę, którą trzeba zarządzać; b) konieczność rozwijania jednostkowych i organizacyjnych elementów kompetencji, które stanowią o elastyczności i dyscyplinie; c) tworzenie kultury zaufania i solidarności oraz utożsamianie się z nią, co jest warunkiem wprowadzania zmian². Tak opisana sytuacja wymaga od szkolnych podmiotów tworzenia i wykorzystywania elastyczniejszych sposobów myślenia i nowych podejść do organizowania działań wychowawczych i opiekuńczych. Muszą one w sobie jednoczyć: a) globalność społecznych zjawisk i ich wpływ na rozwój lokalnych i jednostkowych zagrożeń, b) sposoby myślenia obejmujące relacje globalne i środowiskowe z myśleniem o jednostkowych odczuciach i zachowaniach, c) działania skierowane na łączenie zróżnicowanych środowisk oraz integrujących ludzi żyjących w tych środowiskach.

Partnerstwo jako społeczno-kulturowy kapitał bezpieczeństwa

Przyjmujemy, że społeczno-kulturowy kapitał szkolnego bezpieczeństwa to powszechnie akceptowane sieci relacji i wzory zachowań pomiędzy aktywnymi publicznie i świadomymi celów bezpieczeństwa jednostkami (uczniami, nauczycielami, rodzicami), grupami (klasowymi społecznościami) i instytucjami:

- oparte na wartościach, wiedzy, wspólnocie i zaufaniu,
- respektujące prawo i społeczne normy,
- zorientowane na współpracę między ludźmi w ramach grup i organizacji, realizujących zadania podnoszące jednostkowe i zbiorowe bezpieczeństwo.

Czynniki społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa, takie jak: wspólnota, lojalność, zaufanie, współpraca i towarzyszące im sieci relacji oraz wzory zachowań ukierunkowane na rozwój, kreatywność, zaangażowanie, otwartość, dzielenie się wiedzą, przeświadczenie o pierwszoplanowej roli ucznia w edukacyjnych działaniach są różnie pojmowane i interpretowane. To sprawia, że wartość społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa jest niska. Jej budowanie, poprawianie jej jakościowych walorów jest jednym z głównych kierunków działań związanych z wdrażaniem szkolnego systemu bezpieczeństwa. Właściwa kultura organizacyjna, a więc

² A. Sitko-Lutek, *Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę*, <http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/31>, dostęp: 12.12.2008.

respektowany zespół norm i wartości, które podzielane są przez wszystkie szkolne podmioty, to podstawowy warunek sprawności systemu. Wyobrażamy sobie, że społeczno-kulturowy kapitał szkolnego bezpieczeństwa jest podatny na usprawnienia, więc to, co jest niedoskonałe i ułomne, trzeba rozwijać i doskonalić. Idzie tu głównie o kształtowanie postaw gotowości i umiejętności do współdziałania z innymi, o szacunek dla wartości, prawa i społecznych norm, o budowanie więzi i umów na poziomie psychologicznym, emocjonalnym, osobistym, o poczucie obywatelskiej odpowiedzialności, o gotowość do dialogu i umiejętne poszukiwanie i znajdowanie konsensusu³.

Filozofia tworzenia społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa opiera się na następujących procesowych elementach:

- zrozumieniu uczniów i ich środowisk oraz społeczno-kulturowych procesów przyczyniających się do powstawania i rozprzestrzeniania się zagrożeń (czyli pozyskiwaniu informacji o różnorodnych uczniowskich sytuacjach, w których dominują czynniki ryzyka, a na ich podstawie kreowanie wiedzy o tym, jak te sytuacje pomyślnie rozwiązywać);
- rozwijaniu i proponowaniu uczniom edukacyjno-wychowawczej i opiekuńczej oferty (zapoznawać z ofertą, wspólnie z uczniami dostosowywać je do ich potrzeb i możliwości, wdrażać do praktyki, mobilizować szkolne podmioty do partnerskiego udziału);
- pozyskiwaniu dla swoich działań zwolenników w szkole i w lokalnym środowisku (budowanie kultury zaufania i współpracy, inspirowanie do działań, ich koordynowanie).

Realizacja tego procesu wymaga kierowania się dwoma podstawowymi wytycznymi:

- indywidualnego traktowania uczniów (sytuacja każdego ucznia jest inna, jednostkowa i niepowtarzalna, nie wolno, jak w tradycyjnym podejściu traktować ucznia jako członka grupy o podobnych cechach),
- stałego utrzymywania kontaktu z wszystkimi szkolnymi i środowiskowymi podmiotami działającymi dla bezpieczeństwa (prowadzenie dialogu, budowanie relacji z poszczególnymi podmiotami, rozwijanie relacji w sieci).

W konsekwencji powinno się dążyć do stworzenia szkolnego systemu bezpieczeństwa, który tworzą ludzie podejmujący określonego rodzaju działania, które należy opierać na wartościach i na dialogu o wartościach. Przyszłość szkolnego systemu bezpieczeństwa wówczas nabierać będzie pożądanego kształtu, jeżeli w codziennym szkolnym życiu, adekwatnie do szkolnych warunków zarządzania wiedzą o zagrożeniach oraz idei społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa, eksponować będzie się wartości, metafory, symbole i dążyć do ich uwspólnienia. Nadanie podzielanych interpretacji dla głównych wizji pracy wychowawczej i opiekuńczej szkoły ma fundamentalne znaczenie dla partnerstwa i rozwoju⁴.

³ W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, <http://www.zti.com.pl/institut/feraty42>, dostęp: 12.12.2008.

⁴ J. Stachowicz, A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania CRM*, <http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref25>, dostęp: 10.09.2008.

Korzyści zespołowego uczenia się i działania

Myśli przewodnie związane z rozwijaniem szkolnego systemu bezpieczeństwa winny się koncentrować wokół następujących głównych problemów:

- odkrywania i neutralizowania groźnych dla uczniów zagrożeń, zanim wystąpią negatywne rezultaty ich oddziaływania;
- kreowania sposobów postępowania w odniesieniu do ucznia i środowiska, które będzie neutralizowało i likwidowało negatywne następstwa zagrożeń;
- wykorzystywania wiedzy i doświadczeń związanych z likwidacją danego zagrożenia i jego skutków do aktualizacji posiadanych scenariuszy, po to, by rozwijać system działań wychowawczych, profilaktycznych, prewencyjnych i opiekuńczych⁵.

Z jakich elementów powinien się składać projekt rozwiązywania praktycznych sytuacji zagrożeń, który poprawiałby stan bezpieczeństwa w szkole, a także poczucie bezpieczeństwa ucznia? Cechą charakterystyczną działań zespołu praktyków, których praca zorientowana musi być na wykreowanie taktyk postępowania, zarówno ograniczających zagrożenia, jak i pomagających uczniowi pokonać prześladowające go zagrożenie/-a, jest wskazywanie podstawowych problemów do rozwiązania i wyróżnienie jednego, wokół którego w danym czasie będzie się koncentrować wysiłek diagnostyczny (badawczy) i rozwojowy. Sam charakter działań nad wyróżnionym problemem, wokół którego skupiają się prace diagnostyczne i rozwojowe, może być i jest bardzo zróżnicowany. Mogą to być działania zarówno ze sfery intelektualnej, np. poszukujące pomysłów, polegające na inspiracji dialogów i dyskusji kreujących rozwiązania problemu, projektowaniu i planowaniu wykonawczym, jak i praktycznej – wdrażające konkretne rozwiązania. Ważne tu jest właściwe zaprezentowanie pracy zespołu praktyków. Zmierzając ono będzie do wskazywania podstawowych problemów przy uwzględnieniu różnorodnych wymiarów sytuacji zagrażającej, które muszą być w szkole systematycznie rozwiązywane. Dokonać tego będzie można z wykorzystaniem trójwymiarowego schematu porządkującego nasze myślenie o likwidowaniu przyczyn zagrożeń, zwalczaniu ich skutków i rozwijaniu skutecznych praktyk, rysunek 1. Na rysunku tym:

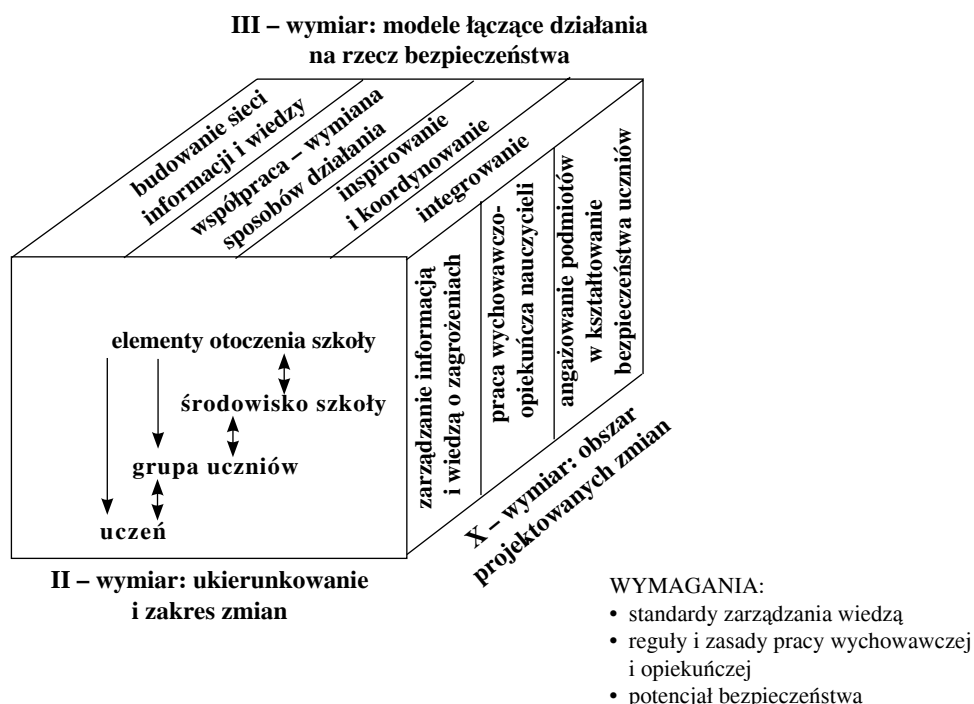
- wymiar pierwszy wyznacza podstawowe problemy zorientowane na kreowanie szkolnych metod działania, pomocnych w eliminowaniu zagrożeń z życia szkoły,
- wymiar drugi wyznacza granice obszarów potencjalnych prac, które określone zostały problemami sformułowanymi w ramach wymiaru pierwszego,
- wymiar trzeci wskazuje na pożądane typy relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w działanie szkolnego systemu bezpieczeństwa, które trzeba rozwijać i doskonalić.

Szkic schematu, zawierający trzy wymiary pozwala zrozumieć, jakie działania, po co, w jakim zakresie, jak ukierunkowane i wokół jakich wartości oraz z kim i w jakich relacjach podejmować, aby uczeń w szkole był bezpieczny. Pierwszy wymiar to obszar projektowanych zmian. Ważne są rozważania dotyczące zasad segmentacji tego obszaru oraz następstw ich wyboru. Zaproponowane tu działania podstawowe, ogniskujące prace nad systemem szkolnego bezpieczeństwa dotyczą:

- zarządzania w szkole informacją i wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów, a głównie zarządzania budującego zręby kultury organizacyjnej

⁵ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007, s. 229.

- sprzyjającej rozwojowi wiedzy o zagrożeniach w konkretnych szkolnych środowiskach i dotyczących konkretnych uczniów,
- pracy wychowawczej, profilaktycznej, opiekuńczej i terapeutycznej nauczycieli, ukierunkowanej na rozwijanie społeczno-kulturowego kapitału szkolnego bezpieczeństwa,
- udziału uczniów i innych podmiotów w kształtowaniu bezpiecznych środowisk, w których uczniowie przebywają, a głównie kreowania i wykorzystania elementów kapitału szkolnego bezpieczeństwa w swoich działaniach eliminujących sytuacje zagrażające.



Rysunek 1. Model usprawniający projektowanie działań wychowawczych i opiekuńczych w szkolnym systemie bezpieczeństwa uczniów

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.H. Banathy, *Projektowanie systemów edukacji. Podróże w przyszłość*, Wrocław 1994.

Z działaniami podstawowymi związane jest określenie granic prowadzonych prac, które wyznaczają ich kierunek i zakres – wymiar drugi schematu: ukierunkowanie i zakres zmian. Podstawową właściwością społecznych obiektów (jednostek, grup, środowisk) jest relatywna płynność granic je wyznaczających, co wiąże się z trudnościami związanymi z precyzyjnym określeniem przedmiotu pracy i perspektyw jego analizy. Prace skoncentrowane mogą być na:

- uczniach – osobach, które mogą być ofiarami bądź sprawcami zagrożeń i wymagają pomocy;

- grupach uczniów (konkretne kręgi przyjaciół, grupy towarzyskie – „paczki” stanowiące najbliższe otoczenie ucznia wymagającego szczególnej uwagi, ze względu na problemy, z którymi się boryka);
- środowisku szkolnym, w którym występują niebezpieczne lub ryzykowne zachowania uczniów czy osób spoza szkoły penetrujących to środowisko;
- lokalnej społeczności, w obrębie której funkcjonuje szkoła i mającej wpływ na jej pracę.

Sprawny przebieg działań podstawowych związany jest ze zidentyfikowaniem elementów społecznego kapitału bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska, kapitał jest bowiem spoiwem łączącym w działaniu szkolne podmioty. Wypełnia on przestrzeń społeczną pomiędzy ludźmi, a swoje źródło ma w interakcjach, dzięki którym powiązania i sieci są oparte na zdrowych fundamentach współdziałania⁶. Podstawowymi interakcjami są tu:

- uczestnictwo w sieciach informacji i wiedzy – tworzenie społecznego kapitału bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska potrzebuje mniej lub bardziej gęstych, przeplatających się sieci powiązań pomiędzy jednostkami i grupami. Ludzie wchodzą w relacje z innymi poprzez związki na różnych poziomach, gromadzą nowe informacje i budują nową wiedzę;
- współpraca oparta na wzajemnej wymianie sposobów działania – społeczny kapitał bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska wymaga działań jednych osób na korzyść innych nawet kosztem interesu własnego, oczekując, że to działanie zostanie w przyszłości odwzajemnione. Uczucie się takich działań jest procesem wymagającym współdziałania i ogromnych nakładów kapitału społecznego;
- inspirowanie i koordynowanie różnych przedsięwzięć to dynamizowanie związków poprzez tworzenie map relacji zachodzących pomiędzy podmiotami zainteresowanymi bezpieczeństwem uczniów. Pozwolić może to na dostrzeżenie istniejących i wyłaniających się możliwości oraz na zrozumienie znaczenia związków, kontaktów i współzależności w działaniach dla bezpieczeństwa;
- integrowanie wysiłków – rozwój społecznego kapitału bezpieczeństwa szkoły i jej środowiska wymaga chętnego i aktywnego angażowania się ludzi we wspólne uczestnictwo w działaniach na rzecz bezpieczeństwa uczniów.

Podstawowe zasady etyki działania w szkolnych systemach bezpieczeństwa

System bezpieczeństwa i praca w nim jest dla wszystkich, zarówno niosących pomoc, jak i na nią oczekujących, zbiorowym dobrem. O dobro to powinna się troszczyć cała szkolna społeczność, współdziałać w tworzeniu i rozwijaniu tego wspólnego dobra, którym jest bezpieczeństwo młodych ludzi⁷. Płynie stąd postulat, aby organizacja szkolnego systemu bezpieczeństwa umożliwiała uczniom branie odpowiedzialności

⁶ W. Dyduch, M. Szczepankiewicz, E. Szczepankiewicz, *Kapitał społeczny podstawą zdobywania przewagi konkurencyjnej w Nowej Ekonomii*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Polanica Zdrój 2001, s. 193–202.

⁷ K. Krajewski, *Etyka pracy*, [w:] *U źródeł tożsamości kultury europejskiej*, red. T. Rakowski, Lublin 1994, s. 191–194.

za swoje bezpieczeństwo. Takie podejście wymaga tworzenia i zachęcania do życia w kulturze miłości i wolności. Jan Paweł II tak mówił o znaczeniu miłości w życiu:

„Człowiek nie może żyć bez miłości. Człowiek pozostaje dla siebie istotą niezrozumiałą, jego życie jest pozbawione sensu, jeśli nie objawi mu się Miłość, jeśli nie spotka się z Miłością, jeśli jej nie dotknie i nie uczyni w jakiś sposób swoją, jeśli nie znajdzie w niej żywego uczestnictwa... Człowiek jest wielki nie przez to, co posiada, lecz przez to, kim jest; nie przez to, co ma, lecz przez to, czym dzieli się z innymi”.

Dlatego nauczyciele podejmujący wysiłek pracy dla bezpieczeństwa uczniów winni kierować się dobrem ucznia, szanować godność każdej osoby, która oczekuje pomocy. Dokładać wszelkich starań, aby wypełniać wszystkie zadania związane z przyjętą rolą, aby zabezpieczyć odpowiedni standard pracy wychowawczej, profilaktycznej, opiekuńczej, tworzyć dla wszystkich równe szanse, tak żeby uczniowie mieli poczucie bezpieczeństwa. Nie wolno dyskryminować nikogo, z jakiegokolwiek względu, czy to ze względu na płeć, religię, rasę, narodowość upośledzenie fizyczne czy psychiczne bądź sytuację ekonomiczną. W pracy z innymi i dla dobra innych wymagane jest zachowanie dyskrecji w sprawach prywatnych, przestrzeganie poufności uzyskanych w trakcie pracy informacji. Konieczne jest unikanie zachowań, które mogą być niewłaściwie rozumiane. Nauczyciele, jeśli chcą być skuteczni, dbają o stałe podnoszenie kwalifikacji w zakresie działalności dla bezpieczeństwa uczniów. Muszą być otwarci na nowe pomysły i sposoby działania. Dążyć do rozumienia i poszanowania potrzeb drugiego człowieka. Dlatego muszą przejawiać wrażliwość na wszelkie potrzeby ucznia związane z jego bezpieczeństwem, wykorzystywać szanse poznania ucznia i jego sytuacji, a przez to nauczenia się od niego nowych rzeczy. Zasadą jest, że nigdy nie krytykuje się ani nie ocenia rzeczy czy zdarzeń, których się nie rozumie, lecz o te rzeczy i zdarzenia pyta się, by je poznać i zrozumieć. Nauczyciele działają na rzecz integracji szkolnego środowiska, budując zespoły i działają w zespołach, na których można polegać, dbają o dobre imię wszystkich, z którymi współpracują⁸.

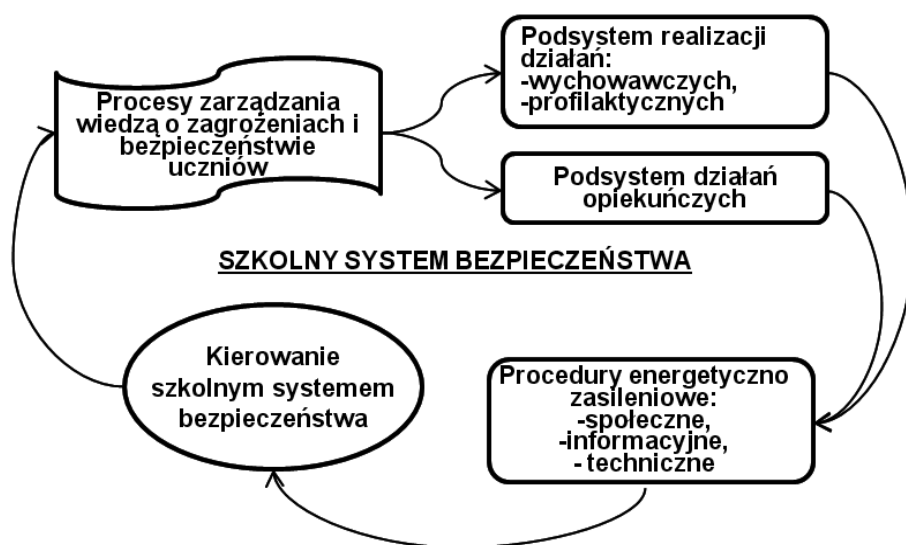
Koncepcja systemu bezpieczeństwa uczniów wykorzystująca zarządzanie wiedzą w eliminowaniu zagrożeń ze szkolnego środowiska

Bezpieczeństwo uczniów traktować i analizować możemy zarówno jako stan oraz jako proces. Zapewnienie bezpieczeństwa związane jest, z jednej strony, z rozwojem szkolnych kompetencji diagnozowania zagrożeń i zasobów przydatnych do ich rugowania, jakimi dysponują szkolne społeczności. Kompetencje te to także zapobieganie zagrożeniom i eliminowanie ich z różnych obszarów szkolnego życia, w drodze rozpoznawania i kreowania reguł gry w sieci społecznej szkoły i sprawne wykorzystanie tychże zasobów, rysunek 2.

Nauczyciele muszą stawać się specjalistami szkolnego systemu bezpieczeństwa i działać w sferze wychowania, profilaktyki i prewencji zagrożeń oraz opieki niosącej

⁸ A. Muszyńska-Kutner, *Etyka w psychoterapii uzależnień*, „Terapia Uzależnienia i Współuzależnienia” 1999, nr 3, <http://www.psychologia.edu.pl/2027>, dostęp: 1.12.2008.

pomoc uczniom jej potrzebującym. Sprawny w tej sferze szkolnej aktywności nauczyciel to jednostka umiejąca zarządzać wiedzą o zagrożeniach i w sposób twórczy wykorzystywać ją do budowania sieci relacji, tworzenia wspólnot praktyków, doskonalenia szkolnych strategii profilaktyki, prewencji i opieki nad zagrożonym uczniem. Potrafiąca także działać na podstawie cenionych wartości i obowiązujących norm, pomnażając kapitał partnerskiego zaufania. W procesie tym ważna jest również nauczycielska kompetencja do tworzenia grupy i bycia częścią grupy oraz działania wewnątrz niej, bo to stanowi wspólne dobro wymagające ciągłości działań i długiego czasu.



Rysunek 2. Funkcjonalny model szkolnego systemu bezpieczeństwa.

Źródło: opracowanie własne.

W takim ujęciu szkolny system bezpieczeństwa może być rozumiany jako element kapitału społeczno-kulturowego szkolnej społeczności, który w połączeniu z kapitałem indywidualnym i kulturowym nauczycieli, uczniów i ich rodziców oraz wybranych instytucji pozaszkolnych, pozwoli na zbudowanie w szkole trwałego poczucia bezpieczeństwa. Społeczno-kulturowy kapitał szkolnego bezpieczeństwa to spoiwo, mające charakter sieci relacji i wzorów zachowań, scalające tkwiące w szkole możliwości profilaktyki i prewencji bezpieczeństwa oraz opieki, jak i te rozlokowane w środowisku pozaszkolnym. Swoje źródło ma w interakcjach, dzięki którym sieci, powiązania i relacje oparte są na zdrowych fundamentach współdziałania, a służy podwyższeniu efektywności funkcjonowania szkoły w sferze bezpieczeństwa i rozwojowi szkolnych kompetencji głównie poprzez budowanie struktur współdziałania pomiędzy szkolnymi i pozaszkolnymi podmiotami⁹.

⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa 1997, s. 29 i nast.

Podstawowe uwarunkowania konstytuujące szkolny system bezpieczeństwa

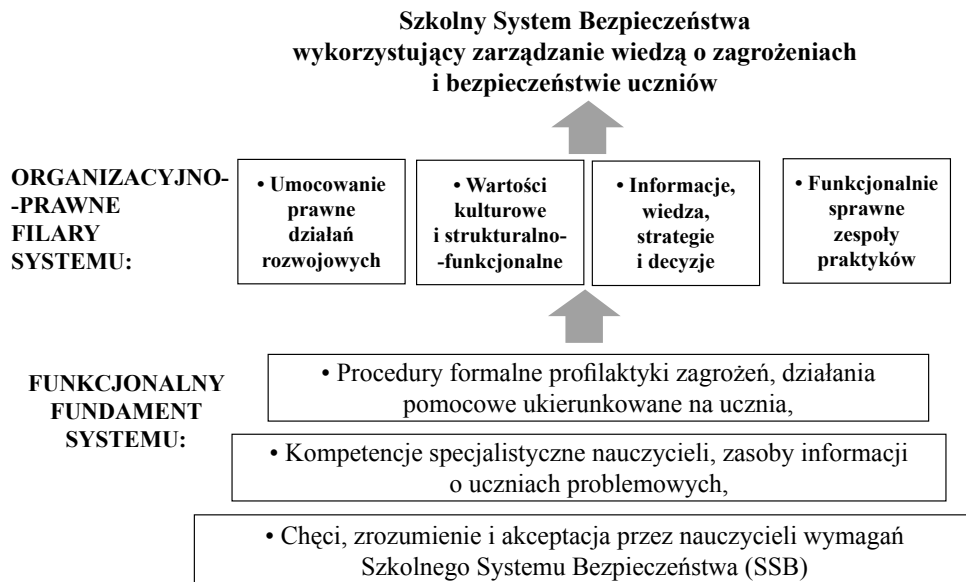
Potencjał intelektualny szkolnych podmiotów wykorzystywany jest w niewielkim stopniu w działaniach na rzecz bezpieczeństwa uczniów. Potencjał ten, a więc wykształcenie i kwalifikacje nauczycieli, a także wszystkich tych, którzy w sferze bezpieczeństwa działają czy mogliby działać, ich przedsiębiorczość oraz kreatywność, ich zaangażowanie w problemy bezpieczeństwa, ich identyfikowanie się z interesami ucznia, nie są w wystarczającym stopniu zagospodarowane. Jest to marnotrawstwo istniejących możliwości, które można i należy twórczo wykorzystywać. Szansą dla tego potencjału są sprawnie funkcjonujące szkolne systemy bezpieczeństwa. Systemy takie muszą działać w oparciu o odpowiednie kompetencje formalno-prawne oraz niezbędne przygotowanie do prowadzenia tego rodzaju działalności. Źródłem powodzenia w działaniach dla bezpieczeństwa będzie wspólna systematyczna praca wszystkich członków zespołu, a więc szkolnych i środowiskowych podmiotów. Zespół powinien dysponować własną, wypracowaną przez siebie koncepcją pracy, która jest akceptowana przez wszystkich członków. Praca zespołu powinna doprowadzić do wykształcenia się wspólnego dla jego członków celu działalności, który umożliwiać powinien wypracowanie procedur adekwatnych do rozwiązywanych zagrażających sytuacji. Tak więc system taki oparty winien być na czterech zasadniczych filarach:

- a) porządku prawnym i zobowiązaniach szkoły wobec uczniów i środowiska,
- b) partnerstwie związanym z potencjałem kulturowym bezpieczeństwa,
- c) zarządzaniu wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów,
- d) sprawnie działających zespołach praktyków (rysunek 3)¹⁰.

Dla jego sprawności potrzebne jest pełne zaangażowanie zespołu, a to będzie możliwe, gdy funkcjonalny fundament systemu będzie dawał członkom zespołu poczucie własnej siły i kompetencji oraz przekonanie, że ich aktywność i wysiłek wywrą realny wpływ na stan bezpieczeństwa ucznia. Ten funkcjonalny fundament to:

- wypracowane stosownie do sytuacji grupy uczniów/danego ucznia procedury postępowania wychowawczego, profilaktycznego, opiekuńczego;
- inwencja i kompetencje nauczycieli budujących bazy wiedzy o problemie zagrożeń i poszczególnych przypadkach uczniów zagrożonych;
- aprobowanie i utożsamianie się z kulturą funkcjonowania szkolnego systemu bezpieczeństwa.

¹⁰ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007, s. 227–228.



Rysunek 3. Podstawy Szkolnego Systemu Bezpieczeństwa.

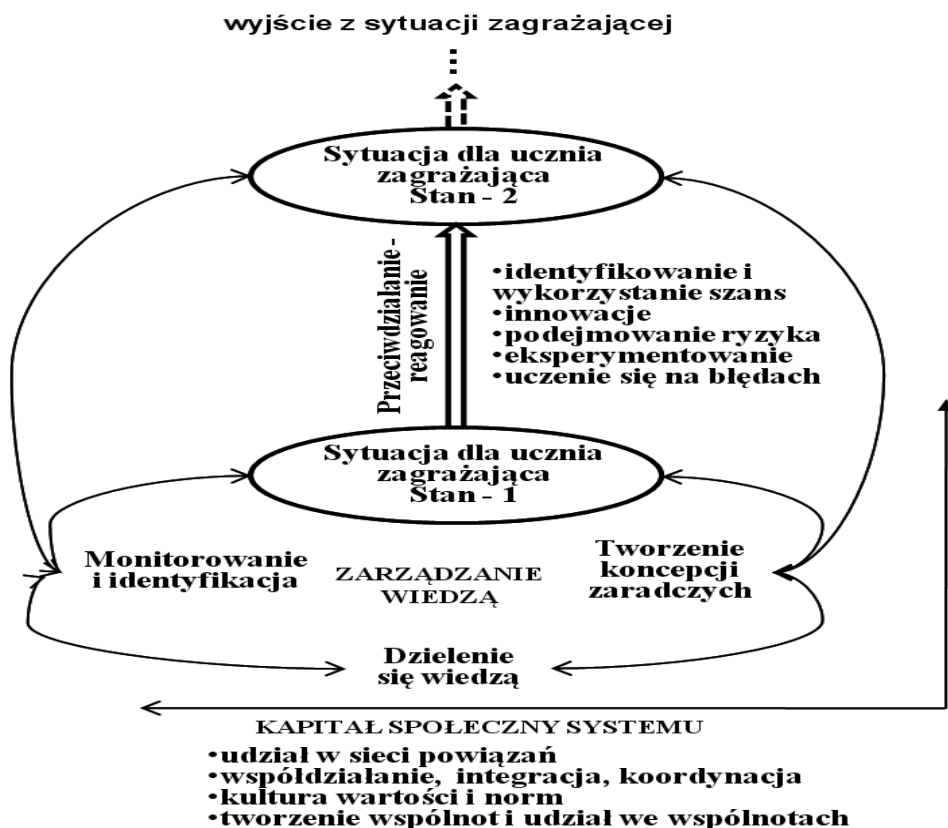
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007.

Podstawowe procesy reagowania w szkolnym systemie bezpieczeństwa

W pracach z zakresu zarządzania znajdziemy wskazówki, które informują, jak można usprawniająco wpływać na funkcjonowanie szkolnego systemu bezpieczeństwa, poprzez właściwe wykorzystywanie kapitału społecznego dla budowania sieci relacji i procesów zaradczych¹¹. Podstawowe są tu dwie grupy procesów (rysunek 4). Pierwsza to zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów, gdzie wyróżniamy procesy:

- 1) monitorowania, identyfikowania i rozpoznawania zagrożeń, co wymaga rozwijania działalności systemu w kierunku a) tworzenia i utrzymywania w sprawności sieci kontaktów; b) znajdowania źródeł informacji o zagrożeniach i rozwijaniu metod ich pozyskiwania w ramach własnej sieci kontaktów; c) włączania do systemu i do sieci kontaktów przedstawicieli lokalnych środowisk i czynienia zabiegów o zdobycie i utrzymanie ich wsparcia;
- 2) dzielenia się wiedzą i propagowania jej poprzez wymianę informacji z ust do ust, zakładając, że zgodnie z wyróżnikiem kapitału społecznego, jakim jest wzajemność działań, ludzie zwrócą w dwójnasób to, co się im ofiaruje;

¹¹ W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, <http://www.zti.com.pl/institut/preferaty>; M.T. Hansen, B. von Oetinger, *Introducing T-shaped Knowledge Management's Next Generation*, „Harvard Business Review” 2001, nr 2, s. 107–116.



Rysunek 4. Podstawowe procesy realizowane w szkolnym systemie bezpieczeństwa.

Źródło: opracowanie własne.

- 3) tworzenia sposobów działania wychowawczego, profilaktycznego i opiekuńczego dostosowanych do specyfiki szkolnego i lokalnego środowiska oraz indywidualnych możliwości i potrzeb ucznia wymagającego pomocy, a także promowania i polecania produktów własnej pracy do praktycznego wykorzystania przez innych.

Druga grupa to reagowanie zaradcze zmierzające do opanowania i zwalczania zagrożeń i ich negatywnych skutków, wykorzystujące podejścia opracowane w ramach procesów zarządzania wiedzą. Wskazać tutaj można na cztery kluczowe czynniki, których praktyczne stosowanie może być pomocne w zrozumieniu i opanowaniu złożoności i burzliwości sytuacji zagrażającej i jej otoczenia, a w konsekwencji wykorzystać możliwości, które tkwią w społecznym kapitale bezpieczeństwa. Czynniki te to¹²:

- wielowymiarowość spojrzenia – które znajduje wyraz w tym, że wszyscy uczestnicy szkolnego systemu bezpieczeństwa stają się beneficjentami swoich wychowawczych, profilaktycznych czy opiekuńczych zachowań;

¹² W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, <http://www.zti.com.pl/institut/preferaty>; V. Allee, *Return on Knowledge*, „Executive Excellence” 2000, nr 9, s. 2.

- dynamika relacji – które można i należy usprawniać poprzez tworzenie poznawczych map odzwierciedlających zdarzenia, procesy, zależności zachodzące w zagrażających sytuacjach;
- wspólnie podzielane wzorce – tworzenie kultury partnerstwa, zaufania, współpracy ułatwia podejmowanie działań, kiedy uczestnicy systemu dzielą sposoby myślenia, zachowania czy współdziałania, rośnie skuteczność podejmowanych przez nich działań;
- praca grupowa – która łączy ludzi bezpośrednio zaangażowanych i uwikłanych w zagrażającą sytuację, przez co zmniejsza złożoność sytuacji, a to wymaga grupowego wysiłku.

Podsumowanie

Szkolny system bezpieczeństwa tworzy i podtrzymuje przestrzeń, gdzie szkolne podmioty (nauczyciele, uczniowie i ich rodzice, pracownicy administracji), jak też podmioty z lokalnego środowiska (przedstawiciele policji, straży miejskiej, wymiaru sprawiedliwości, ośrodków interwencji kryzysowej, punkty MOPS, poradnie pedagogiczne, organizacje społeczno-kulturowe) wchodzi w interakcje zarówno formalnie zaprojektowane, jak i te nieformalne, spontaniczne, po to, żeby budować wiedzę o oddziałujących i rozwijających się zagrożeniach niebezpiecznych dla młodych ludzi i projektować sposoby przeciwdziałania im. Efektywność tych interakcji, które przebiegają w ramach realizowanych w poszczególnych placówkach procesów wychowawczych, profilaktycznych i opiekuńczych, zależy od posiadanego i wykorzystywanego kapitału społecznego bezpieczeństwa, który trzeba rozwijać i materializować, tworząc struktury systemu bezpieczeństwa zdolne do przeciwdziałania zagrożeniom.



Anna Piział-Rapacz*

Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym Polski a ekologia

Wprowadzenie

Przedmiotem współczesnych debat politycznych i naukowych jest wpływ światowej energetyki na efekt cieplarniany. Widoczne są zarówno stanowiska popierające tę kwestię oraz takie, które są jej przeciwnie. Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym musi uwzględniać ekologię. Surowce naturalne, zarówno te odnawialne, jak i nieodnawialne, stanowią bowiem część środowiska naturalnego. Dlatego też unijna polityka energetyczna ściśle definiuje cele krótko- i długookresowe na rzecz ochrony klimatu. Redukcja emisji CO₂ postulowana przez Unię Europejską (UE) napotyka w rzeczywistości problemy, np. weto ze strony Polski, unijne propozycje ograniczenia emisji CO₂ mogą wpłynąć ograniczająco na wzrost gospodarczy państwa. Należy podkreślić, że Unia odpowiada jedynie za 11% emisji dwutlenku węgla na świecie. Zagrożenie pojawia się ze strony Chin, Indii czy USA. Kopalne surowce energetyczne (ropa naftowa, gaz ziemny i węgiel) nie mają substytutów, a zasoby z roku na rok ulegają uszczupleniu. Poszukiwanie nowych źródeł jest możliwe, ale wymaga olbrzymich nakładów finansowych oraz większego ingerowania w naturalne ekosystemy. Ich całkowite zastąpienie jest obecnie niemożliwe. Energia z odnawialnych źródeł (OZE) ma pomóc dostosować gospodarki państw do innych form pozyskania surowców. Autorka stawia tezę, że na obecnym etapie rozwoju OZE stają się jedynie pewną alternatywą, a nie głównym źródłem mocy energetycznych w Polsce. Jednak zbyt szybki rozwój gospodarczy państw narzuca obowiązek ochrony ekosystemów. Unijne działania na rzecz ochrony klimatu są właściwe, wymagają jednak stopniowego dostosowywania do polityk poszczególnych państw. Pytanie badawcze zatem brzmi:

* Mgr, doktorantka Wydziału Prawa i Administracji i Stosunków Międzynarodowych Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

co decyduje o bezpieczeństwie energetycznym Polski – dostępność surowców, ceny energii, aspekty ekonomiczne, otoczenie polityczne czy może ekologia?

Podstawowe zagadnienia i definicje

Bezpieczeństwo w ujęciu ogólnym to stan niezagrożenia. Definicja problemu jest trudna do sprecyzowania jako jedno ściśle założenie, dlatego też postrzega się z różnych perspektyw. Ujęcie militarno-strategiczne dotyczy technologicznego postępu w celu kreowania potencjału wojskowego. W ujęciu ekonomicznym nacisk położony jest na tworzenie źródeł finansowania. W ujęciu prawnym natomiast to regulacje, które gwarantują uczestnikom bezpieczeństwo¹.

Pojęcie bezpieczeństwa ukształtowało się w warunkach współzależności występującej pomiędzy podmiotami. Wynikiem tego jest ciągle zmieniająca się skala zagrożeń. Ze względu na rodzaj zagrożenia wyróżnia się bezpieczeństwo: militarne, polityczne, społeczne, zdrowotne, ekonomiczne, energetyczne, klimatyczne, ochrony środowiska. Na podstawie skali powierzchniowej – na przykład globalne, regionalne, państwa, jednostki, zaś według źródła zagrożenia: działania państw, organizacji, zorganizowanej grupy itp.²

Powyższa analiza prowadzi do wyodrębnienia trzech wymiarów bezpieczeństwa: podmiotowy, przedmiotowy i procesualny³. W wymiarze podmiotowym są to uczestnicy postrzegani jako jednostki, grupy społeczne, narody czy państwa, w przedmiotowym to płaszczyzny wartości, środki i metody polityki, np. bezpieczeństwo polityczne, ekonomiczne. W ujęciu procesualnym to zmienność w czasie subiektywnych i obiektywnych aspektów bezpieczeństwa⁴. Fakt ten powoduje, że państwa muszą kreować własne strategie, takie jak długofalowa koncepcja działań o ściśle zamierzonych celach⁵.

Częścią szeroko pojętego bezpieczeństwa jest bezpieczeństwo energetyczne. Istotnym problemem państw jest nierównomierny dostęp do surowców energetycznych wynikający z ich rozmieszczenia geograficznego. Różnorodność potrzeb konsumpcyjnych państw wpływa na charakter definicji tego pojęcia. Podejmują one szereg działań mających na celu zapewnienie stałych dostaw surowców. Znaczącą rolę odgrywa również stan systemu przesyłowego i dystrybucyjnego, który powinien się charakteryzować niezawodnością, zapewnieniem parametrów ilościowych i jakościowych, dostosowaniem ceny paliwa do realnych możliwości społecznych oraz zapewnieniem ochrony środowiska naturalnego⁶.

W Polsce ustawa Prawo energetyczne w artykule 3, pkt 16 definiuje bezpieczeństwo energetyczne „jako stan gospodarki umożliwiający pokrycie bieżącego

¹ K. Żukrowska, *Bezpieczeństwo międzynarodowe, Przegląd aktualnego stanu*, Warszawa 2011, s. 21.

² *Ibidem*, s. 36–37.

³ J. Kukułka, *Narodziny nowych koncepcji bezpieczeństwa*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe w Europie Środkowej po zimnej wojnie*, red. J. Kukułka, Warszawa 1994, s. 40–41.

⁴ B. Wiśniewski, *Bezpieczeństwo w teorii i badaniach naukowych*, Szczepno 2011, s. 21–22.

⁵ M. Lasoń, *Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe w XXI wieku, wybrane problemy*, red. E. Cziomer, Kraków 2010, s. 15.

⁶ A. Barczyński, A. Matkowski, *Bezpieczeństwo energetyczne przesyłowego i dystrybucyjnego systemu gazowniczego w świetle dyrektyw europejskich i prawa energetycznego*, www.gazoprojekt.pl/p/bezpieczenstwoenergetyczne2005.pdf (dostęp: 15.05.2012).

i perspektywicznego zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy zachowaniu wymagań ochrony środowiska”⁷. Doktryna zarządzania bezpieczeństwem energetycznym z maja 2004 roku określa natomiast bezpieczeństwo energetyczne jako „zdolność do zaspokojenia w warunkach rynkowych popytu na energię pod względem ilościowym i jakościowym, po cenie wynikającej z równowagi popytu i podaży, przy zachowaniu warunków ochrony środowiska”⁸.

Analizując pojęcie bezpieczeństwa energetycznego, można wskazać tzw. aspekty przedmiotowe: energetyczny, ekonomiczno-rynkowy i ekologiczny. Aspekt energetyczny dotyczy infrastruktury i popytu rynkowego, ekonomiczny to końcowa cena nośników energii oraz ekologiczny, mierzony poprzez zobowiązania, które dany podmiot musi spełnić na rzecz ochrony środowiska naturalnego⁹.

W projekcie *Doktryny zarządzania bezpieczeństwem energetycznym* z maja 2004 roku bezpieczeństwo zdefiniowano jako „zdolność do zaspokojenia w warunkach rynkowych popytu na energię pod względem ilościowym i jakościowym, po cenie wynikającej z równowagi popytu i podaży, przy zachowaniu warunków ochrony środowiska”¹⁰.

Dokument *Polityka energetyczna Polski do roku 2025* wskazuje, że bezpieczeństwo energetyczne to „taki stan gospodarki umożliwiający pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię, w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy minimalizacji negatywnego oddziaływania sektora energii na środowisko i warunki życia społecznego”¹¹. Nacisk został położony na całościowe podejście do problemu bezpieczeństwa energetycznego, tj. do zarządzania takimi procesami jak planowanie, organizacja i kontrola. Wskazano, że odpowiedzialność za prawidłowe funkcjonowanie poszczególnych ogniw ponoszą podmioty, tj. jednostki administracyjne poszczególnych szczebli zarządzania, jak również operatorzy systemów przesyłowych i dystrybucyjnych.

Wzrost świadomości zagrożeń wynikających z rozwoju państw wpłynął na ukształtowanie się tzw. zielonej polityki (*green politics*). Według Thomasa Homera-Dixtona zmiany ekologiczne to wynik powiększającej się dziury ozonowej, degradacji środowiska, zmniejszania zasobów wody pitnej. Mają one charakter ponadregionalny: niosą konsekwencje dla uczestników niezaangażowanych bezpośrednio w relacje¹².

Ekologia w ujęciu ogólnym to nauka zajmująca się badaniem oddziaływań, które zachodzą pomiędzy organizmami i środowiskiem. Wyróżnia się dwa składniki: środowisko abiotyczne, tj. temperatura, wilgotność, oraz biotyczne, tj. relacje z innymi organizmami¹³. Gospodarowanie środowiskiem oznacza korzystanie z zasobów w celu

⁷ Ustawa Prawo energetyczne, Dz.U. nr 153, poz. 1504.

⁸ *Projekt Doktryny zarządzania bezpieczeństwem energetycznym*, MGiP, Warszawa 05.2004, http://www.cire.pl/pdf.php?plik=/pliki/2/Doktryna_MGiP_.pdf (dostęp: 15.05.2012).

⁹ M. Borgosz-Koczwara, K. Herlender, *Bezpieczeństwo energetyczne a rozwój odnawialnych źródeł energii*, „Energetyka” marzec 2008, <http://www.cire.pl/pliki/2/bezpaoze.pdf>, 15.03.2010 (dostęp: 15.05.2012).

¹⁰ *Doktryna zarządzania bezpieczeństwem energetycznym*, MGiP, Warszawa, maj 2004.

¹¹ *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2005, s. 6.

¹² J. Zajac, *System bezpieczeństwa międzynarodowego*, [w:] *Bezpieczeństwo państwa*, red. A. Wojtaszczyk, A. Materska-Sosnowska, Warszawa 2009, s. 41.

¹³ A. Mackenzie, A.S. Ball, S.R. Virdee, *Ekologia*, Warszawa 2007, s. 1.

zaspokojenia potrzeb. Istotnym elementem jest ograniczanie strat podczas pozyskiwania zasobów, jak i wspomaganie procesów na rzecz ich wydajności¹⁴.

Bezpieczeństwo związane jest z problemami ekologicznymi na trzech płaszczyznach: społecznej, politycznej i naukowej. W związku z tym bezpieczeństwo ekologiczne może być definiowane jako:

- relacja człowiek-środowisko naturalne, gdzie stanowi system podtrzymujący życie,
- działania mające na celu zapobieganie niekorzystnym zmianom ekologicznym,
- zmiany ekologiczne, które wpływają bezpośrednio na bezpieczeństwo państwa¹⁵.

Intensyfikacja działań gospodarczych państw rodzi szereg zagrożeń ekologicznych: wzrost liczby ludności, postęp techniczny, ekonomiczne determinanty i globalizacja. Przekroczenie dopuszczalnych norm powoduje natychmiastowe zagrożenie dla środowiska naturalnego. Jest ono wynikiem działalności społecznej, gospodarczej, politycznej, militarnej państw zarówno w relacjach dwustronnych, jak i wielostronnych. W związku z tym wyróżnia się antropogeniczne procesy, tj. rozrzedzenie warstwy ozonowej, efekt cieplarniany (często uważany również za naturalny etap zmian), zmniejszenie bioróżnorodności występujących gatunków oraz pokrywy leśnej, degradacja i kurczenie się gleby, degradacja wody słodkiej itp.¹⁶ Oprócz wspomnianych zagrożeń środowisko narażone jest na możliwość wystąpienia zdarzeń nieprzewidywanych, do których można zaliczyć np. awarie techniczne obiektów energetycznych, podczas transportu surowca (awaria tankowca BP, 2010 – ogromne skażenie wód w Zatoce Meksykańskiej) oraz w wyniku działania sił przyrody, np. katastrofa elektrowni jądrowej w Fukushima, która została uszkodzona w wyniku trzęsienia ziemi wywołanego przez tsunami (2011).

Należy podkreślić, że energia atomowa to główne źródło mocy dla przemysłu wielu krajów (2/3 populacji świata). Jest to również najbardziej efektywny sposób zaspokojenia ciągle rosnącego popytu na energię. Pomimo katastrof jądrowych szacuje się, że do 2030 roku powstanie około 300 elektrowni za 1,05 biliona dolarów¹⁷. Elektrownie jądrowe zatrzymują bowiem około 99% par i gazów radioaktywnych¹⁸. Problematyczną kwestię stanowi jednak składowanie odpadów radioaktywnych. Dla porównania produkty te stanowią tylko około 0,004% odpadów przemysłowych ogółem¹⁹.

Problematyka ekologiczna ujmowana jest nie tylko w obszarze działalności samego przedsiębiorstwa, ale w relacji szerszej, tj. gospodarka, społeczeństwo i środowisko naturalne. Dlatego też wyróżnia się:

- zarządzanie ekologiczne, które dotyczy gospodarki i społeczeństwa – środowisko stanowi przedmiot zarządzania,
- zarządzanie środowiskiem dotyczy obiektów i ich procesów użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska²⁰.

¹⁴ B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, Warszawa 2007, s. 10.

¹⁵ W. Kołaczyński, *Bezpieczeństwo ekologiczne w wybranych społecznościach lokalnych Polski południowej*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Kraków 2006, s. 92.

¹⁶ *Ibidem*, s. 92.

¹⁷ World Nuclear Association, <http://www.world-nuclear.org/info/inf102.html> (dostęp: 28.07.2012).

¹⁸ T. Bartkowski, *Kształtowanie i ochrona środowiska*, Warszawa 1981, s. 258.

¹⁹ G. Jezierski, *Energetyka jądrowa wczoraj i dziś*, Warszawa 2005, s. 324.

²⁰ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011, s. 263.

Do globalnych problemów ekonomicznych zaliczamy:

- efekt cieplarniany (poprawa zmian klimatycznych),
 - uszczuplanie się warstwy ozonowej,
 - giniecie gatunków – mniejszy stopień bioróżnorodności,
- Wśród regionalnych możemy wyróżnić:
- zanieczyszczenie powietrza widoczne np. jako kwaśne deszcze,
 - energetyka jądrowa i ewentualne skażenie środowiska²¹.

Problematyka ekologiczna wpisuje się w pojęcie zarządzania, określane jako działanie wytyczające cele i dążące do ich pełnego osiągnięcia. Składa się ono z dyspozycji, decyzji i nadzoru²². W tym przypadku dotyczy ono działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Należy nadmienić, że każda sytuacja i działanie obarczone jest ryzykiem. Jest to zespół czynników powodujących szkodę, jego następstwa są niepewne. W obszarze gospodarki oznacza to nieosiągnięcie zamierzonego celu²³. Podmioty dążą do identyfikacji ryzyka podczas precyzowania strategii działalności. Podjęte działania mają zagwarantować bezpieczeństwo zarówno w perspektywie krótko-, jak i długookresowej.

Proekologiczne modele biznesu zawierają dwa uwarunkowania sektorowe i poza-sektorowe. Następuje realizacja modeli w tych sektorach, w których obecne jest duże zanieczyszczenie środowiska oraz ich wdrażanie w sektorze związanym ze środowiskiem, np. recykling, oczyszczanie wód, ścieków²⁴.

Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym nie może być postrzegane bez uwzględnienia aspektu ekologicznego. Każde działanie musi zawierać w sobie przewidywane skutki i ich wpływ na środowisko naturalne. Sytuacja ta jest wynikiem wpływu otoczenia politycznego na sektor gospodarczy. Surowce energetyczne stały się nie tylko produktem ekonomicznym, ale i politycznym. Interakcje powstające na tych kilku płaszczyznach wskazują na złożoność omawianego problemu poddanego analizie.

Polityka bezpieczeństwa energetycznego Polski a polityka klimatyczna

Dokumentem formującym strategię bezpieczeństwa energetycznego Polski jest *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku* z 4.01.2005 r. Zdefiniowano takie pojęcia jak: bezpieczeństwo energetyczne państwa, niezawodność dostaw, dywersyfikacja źródeł paliw i energii, samowystarczalność energetyczna kraju²⁵. Wedle dokumentu, podstawowym surowcem polskiej gospodarki przez długie lata pozostanie węgiel. W związku z tym celem Polski jest dywersyfikacja kierunków i źródeł pozyskania energii. Dokument wskazuje m.in. na rodzime zasoby gazu lub import w postaci skroplonej Liquid

²¹ M. Lasoń, *Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowej w XXI wieku. Wybrane problemy*, red. E. Cziomer, Kraków 2010, s. 28.

²² A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 2003, s. 92.

²³ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem, ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2008, s. 53.

²⁴ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011, s. 219.

²⁵ *Polityka energetyczna Polski do 2025*, MGiP <http://wmae.pl/userfiles/file/Do%20pobrania/polityka%20energetyczna%20polski%20do%202025r.pdf>, 22.04.2010, s. 4–5 (dostęp: 12.05.2012).

Natura Gaz LNG lub w sprężonej Compressed Natura Gaz CNH²⁶. Innym rozwiązaniem jest energia jądrowa, która miałaby w długiej perspektywie zagwarantować Polsce samowystarczalność energetyczną²⁷.

Czynnikiem kształtującym działania w zakresie ochrony środowiska jest polityka ekologiczna oparta na zasadzie zrównoważonego rozwoju (główna idea polityki ochrony środowiska w UE).

W 1990 r. rząd opracował dokument zatytułowany *Polityka ekologiczna państwa*, w którym podkreślano wagę ochrony środowiska. W 2000 r. przyjmuje *II Politykę Ekologiczną Państwa*²⁸. Wskazano główne cele działań: ochronę środowiska przez obywateli i władze publiczne, za nadrzędną wartość wskazano człowieka i zapewnienie mu warunków bezpiecznych do egzystencji. Podkreślono, że pomiędzy człowiekiem a środowiskiem zachodzą reakcje, które wymagają ścisłej kontroli i nadzoru²⁹. Sprecyzowano zadania na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Ustawa Prawo ochrony środowiska³⁰ oraz Ustawa o ochronie przyrody³¹ określają natomiast ramy prawne sektora energetycznego w Polsce pod względem ekologii. *Polityka klimatyczna Polski. Strategia redukcji emisji gazów cieplarnianych w Polsce do roku 2020* precyzuje z kolei cel strategiczny polskiej polityki klimatycznej jako: „włączenie się do wysiłków społeczności międzynarodowej na rzecz ochrony klimatu globalnego poprzez wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza w zakresie poprawy wykorzystania energii, zwiększania zasobów leśnych i glebowych kraju, racjonalizacji wykorzystania surowców i produktów przemysłu oraz racjonalizacji zagospodarowania odpadów, w sposób zapewniający osiągnięcie maksymalnych, długoterminowych korzyści gospodarczych, społecznych i politycznych”³².

W kolejnych latach przedstawiono dokument *Polityka ekologiczna państwa w latach 2009–2012, z perspektywą do roku 2016*³³, który jako cele priorytetowe zakłada działania proekologiczne, zgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju czy też ochroną bioróżnorodności ekologicznej. Dokument wskazuje, że Polska posiada około 9 tysięcy udokumentowanych złóż. Finansowanie działań proekologicznych wspierane jest przez narodowy program „Infrastruktura i Środowisko”. Przedsięwzięciom oferowany jest system zarządzania środowiskowego (SZŚ) oparty na Ustawie z 12 marca 2004 r. o krajowym systemie ekozarządzania audytu EMAS (z 1995)³⁴. Warunek rejestracji to wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego. Przedsięwzięcie, aby zostać członkiem, musi wdrożyć system zgodnie z wymaganiami normy ISO 14001. Podmiot dokonuje szeregu zmian w swojej działalności np. ograniczenie zużycia su-

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Ibidem*, s. 18.

²⁸ *II Polityka Ekologiczna Państwa*, Dz.U. 2001, nr 62, poz. 627.

²⁹ *Druga polityka ekologiczna państwa*, czerwiec 2000 r., RM, http://www.mos.gov.pl/arttykul/329_polityka_ekologiczna/339_II_polityka_ekologiczna.html (dostęp: 12.05.2012).

³⁰ Ustawa Prawo ochrony środowiska, Dz.U. z 20 czerwca 2001, nr 62, poz. 627.

³¹ Ustawa o ochronie przyrody Dz.U. z 30 kwietnia 2004 r., nr 92, poz. 880.

³² *Polityka klimatyczna Polski. Strategia redukcji emisji gazów cieplarnianych w Polsce do roku 2020*, RM, 04.11.2003, http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_04/795c8de385204a0afd1e387e453831b7.pdf, s. 13 (dostęp: 12.05.2012).

³³ *Polityka ekologiczna Państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do roku 2016*, MŚ, Warszawa 2008, http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_11/8183a2c86f4d7e2cdf8c3572bdba0bc6.pdf (dostęp: 18.05.2012).

³⁴ Ustawa o krajowym systemie ekozarządzania audytu EMAS (Dz.U. nr 04/70, poz. 631, z późn. zm.).

rowców, wody i energii, recykling oraz zmniejszanie ilości odpadów, ścieków i emisji gazów, obniżenie prawdopodobieństwa wystąpienia awarii środowiskowych³⁵.

1.01.2007 r. wchodzi w życie Ustawa o biokomponentach i biopaliwach ciekłych. Zdefiniowano biomasę jako stałe lub ciekłe substancje pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego, które ulegają biodegradacji. Ustawa wyznacza tzw. Narodowy Cel Wskaźnikowy rozumiany jako minimalny udział biokomponentów oraz innych paliw odnawialnych w paliwach ogółem. Obowiązek wypełnienia tych zobowiązań spada na podmiot gospodarczy. Jest on wpisany do rejestru wytwórców, kontrolowanego przez Prezesa Agencji Rynku Rolnego. Minister właściwy do spraw finansów publicznych oraz producenci są przekazują Prezesowi Urzędu Regulacji Energetyki sprawozdania z ilości i rodzajów wykorzystywanych biokomponentów. Minister właściwy do spraw gospodarki opracowuje raport, a następnie przedstawia go Komisji Europejskiej (KE)³⁶. Natomiast Ustawa o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw z 01.01.2007 r., wskazuje, że to Minister właściwy do spraw gospodarki w drodze rozporządzeń ustala wymagania jakościowe konsumowanych paliw. Organem kontrolnym jest System Monitorowania i Kontrolowania Jakości Paliw, kontrolowany przez Prezesa Ochrony Konkurencji i Konsumentów³⁷.

Kolejnym bardzo ważnym dokumentem jest Polityka energetyczna Polski do 2030 z 10.11.2009 r.³⁸ Wskazuje on kilka głównych obszarów m.in. poprawę efektywności energetycznej, zmniejszenie emisji dwutlenku węgla, oparcie gospodarki na energetyce jądrowej, wspieranie sektora odnawialnych źródeł energii (w tym biopaliw), ochronę środowiska naturalnego. Celem polityki energetycznej jest wzrost udziału OZE w finalnym zużyciu energii do poziomu 15% w 2020 r. Dodatkowo wykorzystanie biopaliw na rynku paliw transportowych powinno wzrosnąć do 10%. Kontynuowana będzie również realizacja Wieloletniego programu promocji biopaliw i innych paliw odnawialnych w transporcie na lata 2008–2014, przyjętego przez Radę Ministrów 24.07.2007 r.³⁹

3 lutego 2010 r. Ministerstwo Gospodarki opracowuje tzw. plan strategiczny, w którym określono, że celem nadrzędnym jest wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych, w tym ciekłych biopaliw, czemu ma służyć program promocji na lata 2008–2014. Plan jest zgodny z Krajowym Planem Działań dotyczącym efektywności energetycznej⁴⁰.

U progu II dekady XXI wieku Polska jest na etapie silnej modernizacji sektora energii. Fakt ten jest wynikiem działań poszczególnych partii rządzących oraz podmiotów współuczestniczących, tj. organizacji pozarządowych oraz dużych spółek gospodarczych czy indywidualnych przedsiębiorców. Działalność poszczególnych sektorów wchodzi w interakcje z otoczeniem, w którym się znajdują.

³⁵ EMAS, <http://www.emas.mos.gov.pl/emas3.html> (dostęp: 19.05.2012).

³⁶ Ustawa o biokomponentach i biopaliwach ciekłych, Dz.U. nr 169, poz. 1199.

³⁷ Ustawa o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw, Dz.U. nr 169, poz. 1200.

³⁸ *Polityka energetyczna Polski do 2030 r.*, RM, 10.11.2009 r. <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8134/Polityka%20energetyczna%20ost.pdf> (dostęp: 14.05.2012).

³⁹ Wieloletni program promocji biopaliw i innych paliw odnawialnych w transporcie na lata 2008–2014, RM, 24.07.2007, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8134/Polityka%20energetyczna%20ost.pdf>, s. 4 (dostęp: 14.05.2012).

⁴⁰ Krajowy Plan Działań dotyczącym efektywności energetycznej, MG, czerwiec 2007, <http://bip.mg.gov.pl/files/upload/9831/PlanStrategicznybz.pdf> (dostęp: 12.05.2012).

16 sierpnia 2011 r. Rada Ministrów przyjmuje Założenia Narodowego Programu Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej⁴¹. Do opracowania dokumentu wykorzystano:

- Raport Banku Światowego *Transition to a Low Emission Economy in Poland 2011 r.*
- Raport Międzynarodowej Agencji Energetycznej *Energy and CO₂ emissions scenario of Poland* – scenariusze wskazujące popyt na energię wraz z uwzględnieniem emisji CO₂ w Polsce do 2030 r.
- Podsumowanie raportu McKinsey & Company *Ocena potencjału do redukcji emisji gazów cieplarnianych w Polsce do roku 2030*⁴².

Wyznacza on następujące główne cele:

1. Rozwój niskoemisyjnych źródeł energii,
2. Poprawę efektywności energetycznej,
3. Poprawę efektywności gospodarowania surowcami i materiałami,
4. Rozwój i wykorzystanie technologii niskoemisyjnych,
5. Zapobieganie powstawaniu oraz poprawa efektywności gospodarowania odpadami,
6. Promocja nowych wzorców konsumpcji⁴³.

Podstawowym celem polityki energetyczno-klimatycznej Unii Europejskiej jest zasada zrównoważonego rozwoju. Polska jako członek od 2004 roku jest zobowiązana dostosować sektor energetyczny do poziomu unijnego. Ramy prawne dla *Krajowych Planów Rozdziału Uprawnień* w sprawie emisji CO₂ wyznacza *Europejski System Handlu Emisjami* (EU ETS) – zgodność z postanowieniami protokołu z Kioto⁴⁴. Głównym celem jest zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w ogólnym bilansie energetycznym państwa.

Kluczowymi elementami dla unijnej polityki energetyczno-klimatycznej są dyrektywy:

- 2009/29/WE z 23.04.2009 zmieniająca dyrektywę 2003/87/WE, w sektorach objętych systemem EU ETS obniżenie emisji o 21% w 2020 roku, w stosunku do roku 2005 (EU ETS) implementacja do końca 2012 roku z wyjątkiem art. 9a i 11;
- 2009/30/WE w sprawie działań podejmowanych przez państwa członkowskie w celu ograniczenia emisji CO₂ (non-ETS);
- 2009/31/WE dotycząca geologicznego składowania dwutlenku węgla zmieniająca dyrektywy 85/337/WE, 96/61/WE, 2000/60/WE, 2001/80/WE, 2004/35/WE, 2006/12/WE;
- rozporządzenie (WE) nr 1013/2006 (tzw. dyrektywa CCS);
- 2009/406/WE z 23.04.2009 dotycząca redukcji emisji gazów cieplarnianych o 10% w okresie 2005–2020 w sektorach nieobjętych systemem EU ETS;
- 2009/32/WE w sprawie pozyskania energii z odnawialnych źródeł energii, tzw. dyrektywa OZE⁴⁵.

⁴¹ Założenia Narodowego Programu Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej, 16 sierpnia 2011, RM, www.mg.gov.pl/files/upload/10460/NPRGN.pdf.

⁴² Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/> (dostęp: 12.05.2012). <http://www.mg.gov.pl/Bezpieczenstwo+gospodarcze/Narodowy+Program+Redukcji+Emisji+Gazow+Cieplarnianych>.

⁴³ Założenia Narodowego Programu Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej, RM, 16.08.2011, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/10460/NPRGN.pdf>, s. 12–15 (dostęp: 12.05.2012).

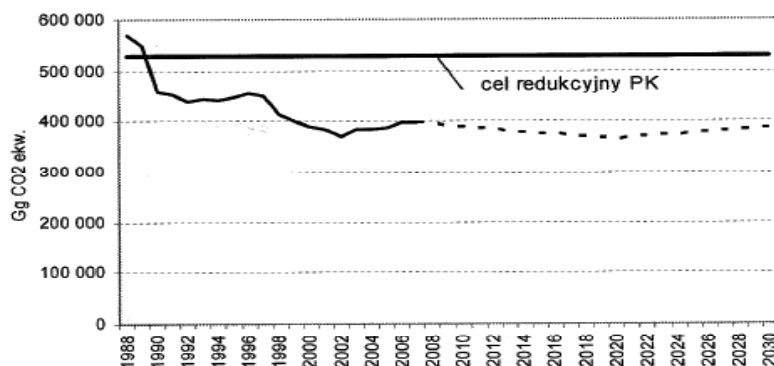
⁴⁴ Działania Unii przeciwko zmianom klimatu, KE, 2009, www.ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets_pl.pdf (dostęp: 21.05.2012).

⁴⁵ *Zadania wynikające z nowych regulacji dotyczących redukcji emisji gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej*, KASHUE, Warszawa 06.2009, <http://www.kobize.pl/materialy/opracowania/matryca.pdf> (dostęp: 10.02.2012).

Unia proponuje rozdzielenie działalności obrotowej i wytwórczej od przesyłowej, ochronę rynku oraz ochronę tzw. odbiorcy wrażliwego (tj. podmiotów mających problemy finansowe) oraz wzmocnienie praw konsumenta – tzw. zasada TPA (dostępu tzw. strony trzeciej)⁴⁶.

W ramach strategii Europa 2020 UE opublikowała *Mapę drogową dojścia do gospodarki niskoemisyjnej do 2050 roku (Roadmap for moving to a competitive low-carbon economy in 2050)*. Celem jest redukcja emisji gazów o 95% do 2050 roku. W Polsce na mocy Ustawy o handlu uprawnieniami do emisji do powietrza gazów cieplarnianych i innych substancji⁴⁷ z 22.12.2004 r. funkcjonuje w Polsce Krajowy Administrator Systemu Handlu Uprawnieniami do Emisji. Organ nadzorowany jest przez Ministerstwo Środowiska. Do jego zadań należy m.in.: prowadzenie Krajowego Rejestru Upnień do Emisji, tworzenie bazy instalacji objętych systemem, monitorowanie systemu, raporty, opracowanie krajowych planów rozdziału upnień⁴⁸.

Od 1 stycznia 2013 r. nie będzie już na polskim rynku darmowych upnień do emisji dwutlenku węgla. Polski przemysł narażony będzie na znacznie wyższe koszty produkcji, pula darmowych upnień w 2013 roku to 70%, jednak z roku na rok będzie ona maleć, aż do zera⁴⁹. Polska jest przeciwna unijnej polityce redukcji emisji dwutlenku węgla, która według niej wpłynie ograniczająco na rozwój polskiego przemysłu. Redukcja emisji o 6% w okresie 2008–2012 względem poziomu emisji z 1988 r. jest wykonalna, natomiast CO₂ w okresie 2010–2020 nie przekracza 400 mln ton, co jest znacznie poniżej wyznaczonego limitu – 463 mln ton⁵⁰. Projekt *Krajowego planu rozdziału upnień do emisji dwutlenku węgla na lata 2008–2012* przedstawia prognozy emisji gazów cieplarnianych w Polsce do roku 2030 (co obrazuje wykres nr 1).



Wykres 1. Emisja gazów cieplarnianych w Polsce w latach 1988–2030, wyrażona w gigagramach ekwiwalentu CO₂.

Źródło: Projekt *Krajowego Planu Rozdziału Upnień do emisji dwutlenku węgla na lata 2008–2012*, MŚ, Warszawa 2010, s.13.

⁴⁶ PE, III pkt energetyczny przyjęty, 29.04.2009, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20080616FCS31737&language=PL> (dostęp: 12.02.2012).

⁴⁷ Ustawa o handlu uprawnieniami do emisji do powietrza gazów cieplarnianych i innych substancji, Dz.U. z 2004 r., nr 281, poz. 2784.

⁴⁸ KASHUE, <http://www.kashue.pl> (dostęp: 02.02.2012).

⁴⁹ Polityka energetyczna Polski do 2030 r., op. cit., s. 24.

⁵⁰ Założenia Polskiej Polityki Energetycznej do 2020 r., MG, Warszawa 2000, s. 37.

Linia przerywaną zaznaczoną prognozę do roku 2030. Kontrola przeprowadzona przez NIK wskazuje, że prognoza jest zbliżona do rzeczywistej emisji tj: w 2008 roku emisja gazów cieplarnianych wynosiła 401 000 Gg ekwiwalentu CO₂, w 2009 – 382 000 Gg ekwiwalentu CO₂ w 2010 – 401 000 Gg ekwiwalentu CO₂⁵¹.

Wyznaczony poziom uprawnień dla instalacji oraz przewidywane rokowania określone zostały nie tylko o wytyczne protokołu z Kioto, ale i w oparciu o takie dokumenty jak: *Polityka energetyczna Polski do roku 2030*, *Polityka ekologiczna państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do roku 2016 oraz Polityka klimatyczna Polski*⁵². Projekt zostaje przyjęty przez Komisję Europejską 19.04.2010 roku. W 2007 roku zostaje odrzucony z powodu braku odniesienia przez Polskę we wszystkich płaszczyznach do wytycznych dyrektywy w sprawie handlu uprawnieniami do emisji. W 2010 roku wyznaczono całkowitą liczbę uprawnień na poziomie 208,5 Mt rocznie.

Główny mechanizm wsparcia produkcji energii ze źródeł odnawialnych to system tzw. zielonych certyfikatów (Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. – Prawo energetyczne (Dz.U. z 2006 r. nr 89, poz. 625 z późn. zm.). Na inwestycje w OZE przeznaczane są nie tylko środki unijne, ale i pochodzące z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz Wojewódzkich Funduszy Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

W 2010r. Ministerstwo Gospodarki publikuje prognozowany udział OZE w ogólnym bilansie energii w Polsce. Z dokumentu wynika, że do roku 2020 odnawialne źródła energii osiągną poziom ok. 15%. (co ukazuje tabela nr 1). W 2011 przekroczony został próg 10,4%. (Gwiazdką oznaczone zostały prognozy, a nie wartości stałe).

Tabela 1. Obecny i szacowany udział OZE w ogólnym bilansie energii w Polsce w latach 2010–2020, wyrażony procentowo (%).

Rok	2010	2012*	2014*	2016*	2018*	2020*
Końcowy udział OZE	9,9%	10,15%	10,15%	12,50%	13,95%	15,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza będąca realizacją zobowiązania wynikającego z art. 4 ust. 3 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniającej i w następstwie uchylającej dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE*, MG, 2010, <http://www.mg.gov.pl/node/9782> (dostęp 25.05.2012).

Powyższe prognozy wskazują na stopniowy wzrost udziału OZE w ogólnym bilansie energetycznym. W Polsce od 2005 r. funkcjonuje system tzw. kolorowych certyfikatów:

- zielone: liczba świadectw energii elektrycznej pochodzącej z OZE,
- czerwone: wsparcie dla energii elektrycznej (kogeneracja),
- białe: otrzymywane za wykazane oszczędności,
- żółte: kogeneracja o małej mocy,
- fioletowy: gdy podmiot wykorzystuje metan lub biogaz podczas opalania,
- certyfikaty brązowe: zastosowanie instalacji biogazowych.

⁵¹ Funkcjonowanie systemów zarządzania emisjami gazów cieplarnianych i handlu uprawnieniami do ich emisji, NIK, 23.11.2012, <http://www.nik.gov.pl/plik/id,4463,vp,5731.pdf> (dostęp 23.11.2012).

⁵² Projekt Krajowego planu rozdziału uprawnień..., op. cit., s. 13.

Wydawane są one przez prezesa URE, a rejestrowane przez Towarową Giełdę Energii SA⁵³.

Oprócz OZE, polski rząd proponuje również inne rozwiązania. Bezpieczeństwo energetyczne państwa ma zapewnić pozyskanie energii z gazu łupkowego oraz z energetyki jądrowej. 12 sierpnia 2010 roku Ministerstwo Gospodarki przedstawia projekt Programu Polskiej Energetyki Jądrowej, który zostaje przyjęty 16.12.2010 r.⁵⁴ Budowa elektrowni w Polsce nie jest dobrze postrzegana przez społeczeństwo. Nie jest to pierwszy taki projekt w Polsce, dlatego też jego ukończenie rodzi pewne obawy. Polska Grupa Energetyczna (PGE), główny inwestor budowy elektrowni atomowej podała pod koniec 2011 r. trzy potencjalne lokalizacje inwestycji Choczewo, Żarnowiec oraz Gąski⁵⁵. Do dziś odbywają się protesty miejscowej ludności. Należy jednak podkreślić, że lokalizacje zostały wskazane w oparciu o szereg badań, analiz i wytycznych zawartych np. w programie Natura 2000⁵⁶.

Drugim rozwiązaniem jest pozyskanie energii z gazu łupkowego. Polska zużywa około 14 mld m³ gazu ziemnego, a wydobywa tylko 4 mld m³. Braki uzupełnia dostawami z Rosji. Metoda szczelinowania wymaga zużycia pewnej ilości wody pitnej, dla przykładu w obszarze półpustynnym, tj. około 1,8 mld m³ na rok, co budzi sprzeciw organizacji ekologicznych⁵⁷. Państwowy Instytut Geologiczny podkreśla, że wskazane przez rząd rozwiązanie nie szkodzi zasobom wody w Polsce. Obecnie trwają prace poszukiwawcze, w 2014 roku powinny zostać ogłoszone zasoby gazu możliwe do wydobywania. Eksploatacja natomiast ma rozpocząć się za około 10–15 lat.

Oba projekty pozyskania energii z gazu łupkowego oraz energetyka jądrowa budzą wątpliwości. Wprawdzie mają docelowo podnieść bezpieczeństwo energetyczne państwa, jednak jeżeli tak się stanie, to efekty przyniesie dopiero perspektywa długookresowa. Istotnym aspektem jest ciągły wzrost zapotrzebowania na energię. Generowanie wystarczających ilości mocy przez przestarzały przemysł powoduje liczne awarie.

Wpływ ekologii na zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym w Polsce

Realizowanie założeń polityki ekologicznej państwa kreuje nowe strategie zarządzania. Aspekt ekologiczny pojawia się na każdym z etapów działalności firmy. Podmioty w miarę rozwoju nabywają pewną wiedzę, umiejętności, doświadczenie. Dlatego też kompetencje ekologiczne stają się jednym z elementów konkurencyjności. Sytuacja ma miejsce również w przypadku zarządzania bezpieczeństwem energetycznym.

⁵³ Ustawa Prawo energetyczne, Dz.U. z 2006 r., nr 89, poz. 625, z późn. zm.

⁵⁴ Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl> (dostęp: 12.12.2011).

⁵⁵ PGE ogłasza potencjalne lokalizacje elektrowni jądrowej w Polsce, informacja prasowa (dostęp: 25.06.2012).

⁵⁶ PGE, Centrum prasowe, <http://www.pgesa.pl/pl/PGE/CentrumPrasowe/InformacjePrasowe/Strony/PGEog%C5%82a-szapotencjalnelokalizacjeelektrownijadrowejwPolsce.aspx> (dostęp: 12.06.2012).

⁵⁷ Zużycie wody do produkcji energii zob.: *Środowiskowe aspekty poszukiwań i produkcji gazu łupkowego i ropy naftowej łupkowej* – kwiecień 2011, MŚ, PiG, PIB, http://www.mos.gov.pl/g2/big/2011_08/d048c148f02734c384a119266-ba159b8.pdf, s. 9.

Otoczenie polityczne w różnych państwach pomimo wspólnego celu może prezentować odmienne stanowiska i odmienne uwarunkowania, np. w 2009 r. Chiny wyemitowały 5,13 tony CO₂ na jednego mieszkańca, natomiast średnia Unii do 7,15 tony CO₂ (mimo mniejszej emisji głównym celem jest polityka ochrony środowiska naturalnego).

Działalność na rynku globalnym generuje zatem obszerną skalę ryzyka. Przykładem może być wycofywanie pewnych produktów z rynku z uwagi na ich negatywny wpływ na środowisko naturalne. Brak szybko zastępowany jest przez substytuty: produkty w tym przypadku mogą pochodzić od tego samego przedsiębiorstwa lub od konkurencji. Firmy, aby zapobiec stratom finansowym, wdrażają nowe strategie w oparciu o takie działania jak: dywersyfikacja, integracja czy też tworzenie układów sieciowych lub tzw. „zielone alianse” (sojusz w celu realizacji celów współgrających). Przedsiębiorstwa na rynku energetycznym w Polsce zmieniają swoją działalność polegającą na rozszerzeniu dotychczasowych kompetencji (np. PGE S.A. czy Tauron Polska Energia S.A.)⁵⁸.

Przedsiębiorstwo tym intensywniej realizuje cele ekologiczne, im bardziej poprawia to jego pozycję na rynku (np. korzyści finansowe). Współpraca poszczególnych uczestników rynku doprowadziła do powstania pojęcia:

- ekologia przemysłu (*industrial ecology*, IE), tj. w przypadku rynku surowców energetycznych – zarządzanie energią i środkami potrzebnymi do jej wytworzenia,
- zarządzanie cyklem życia (LCM) – podkreślenie roli państwa,
- zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM),
- zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw (ICM),
- zarządzanie środowiskowym łańcuchem dostaw (ESCM)⁵⁹.

Aspekty ekologiczne mają odzwierciedlenie w koncepcji CSR, tj. społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*). Wyróżnia się trzy obszary: ekonomiczny, społeczny i związany ze środowiskiem naturalnym. Czynniki ekologiczne według A. Chodyńskiego powinien być rozpatrywany jako KCS wraz z czynnikami KPI (*Key Performance Indicators*). Wyróżnia się zatem:

- obszary i procesy,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych,
- identyfikacje czynników,
- analizę wstępną,
- tworzenie listy rankingowej,
- monitorowanie i pomiar⁶⁰.

Całość procesów można podzielić na kilka etapów: planowanie, przygotowanie, realizacja i zakończenie. Kompetencje ekologiczne pracowników są tutaj dużym atutem. Polityka bezpieczeństwa energetycznego państwa wymusza na przedsiębiorstwach m.in. utrzymanie odpowiedniego poziomu surowców, współpracę z dostawcami, współpracę ze społeczeństwem (respektowanie ich woli podczas realizacji

⁵⁸ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategii rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa 2000, s. 122 i 124.

⁵⁹ *Idem*, *Strategiczne powiązania organizacji w budowie kompetencji ekologicznych*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Kraków 2006, s. 85.

⁶⁰ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów, Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Kraków 2008, s. 52.

przedsięwzięć, np. budowa elektrowni atomowej w Polsce) oraz współpracę z innymi interesariuszami. Otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo energetyczne, nie jest stabilne. Intensyfikacja powiązań pomiędzy otoczeniem ekonomicznym a politycznym wpływa na zwiększenie efektywności działań w obszarze samego podmiotu. Państwo jako interesariusz tworzy ramy prawne dla funkcjonowania poszczególnych podmiotów (na szereg dokumentów oraz programów, na przykład Infrastruktura i Środowisko na lata 2007–2013 lub inwestycje OZE w ramach PO LiŚ, przewidziano 580,9 mln euro. Regionalne programy operacyjne to wsparcie około 391,1 mln euro. Dodatkowo w ramach PO Innowacyjna Gospodarka 1869,5 mln euro oraz Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 4400 mln euro⁶¹). W przypadku działalności przedsiębiorstwa w Polsce widoczne są próby wdrażania systemów zarządzania środowiskiem, tworzony jest rachunek kosztów. Uwagę skupiono na poprawie wydajności przy jednoczesnym dbaniu o środowisko naturalne. Wyróżnia się np. efektywny rozwój (*eco-efficient development*), który składa się z czterech faz:

- wzrost efektywności (*efficiency*) procesów,
- likwidacja odpadów (*zero waste*),
- uwzględnianie w procesie produkcji efektywności (*eco-efficiency*)⁶².

W literaturze wykształciło się pojęcie *sustainability business*, które uwzględnia trzy cele: ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Uwzględnia zmiany w otoczeniu poprzez analizę procesów w nim zachodzących⁶³. Uwarunkowania sektorowe wskazują na dysproporcje. Istnieją bowiem obszary gospodarki, które silniej oddziałują na środowisko naturalne (przemysł chemiczny), oraz takie, których wpływ jest niewielki. Rolę regulatora odgrywa państwo. M. Kudelko, J. Kamiński, W. Suwała wskazują jako przykład alokację uprawnień do emisji dwutlenku węgla:

- emisja bloku gazowego,
- metoda wskaźnikowa uwzględnia dwa aspekty: prognozowany wzrost gospodarczy oraz potencjał redukcji emisji CO₂⁶⁴.

Proekologiczna polityka może stanowić zagrożenie dla podmiotów małych i średnich. Wiąże się ona z dużym stopniem niepewności, kosztami wynikającymi ze stosowania nowych rozwiązań technologicznych, trudnościami związanymi z posiadaniem wykształconej kadry oraz problemami wynikającymi z niewystarczającego przepływu informacji (np. możliwością wykorzystania środków unijnych).

Budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w tym przypadku opiera się na dwóch systemach:

- 1) *continuum model* – reguły decyzyjne;
- 2) *typology model* – kombinacja pewnych cech, tworzenie strategii, np. analiza M. Portera.

Obejmuje ona pięć czynników, tj.:

- 1) siłę oddziaływania dostawców,

⁶¹ Polska Izba Gospodarcza Energii Odnawialnej, http://www.pigeo.org.pl/index.php?a=10001&id_s=1097 (dostęp: 12.05.2012).

⁶² A. Chodyński, *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie: perspektywa strategiczna*, [w:] *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, red. A. Chodyński, Kraków 2011, s. 14.

⁶³ *Ibidem*, s. 25.

⁶⁴ M. Kudelko, W. Suwała, J. Kamiński, *Sposoby i kryteria rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, 1(33), s. 64.

- 2) siłę oddziaływania nabywców,
- 3) konkurencję wewnątrz sektora,
- 4) zagrożenie ze strony nowych producentów,
- 5) niebezpieczeństwo pojawienia się substytutów.

Relacje pomiędzy powyższymi czynnikami wpływają na intensywność powiązań, a w konsekwencji na atrakcyjność. Możliwości rozwoju sektora są tym mniejsze, im: silniejsza jest presja ze strony dostawców i odbiorców, im większe są szanse pojawienia się substytutów na rynku lub wejścia nowych podmiotów oraz im większa jest walka konkurencyjna pomiędzy procentami⁶⁵. Rysunek nr 1 przedstawia analizę czynników kształtujących sytuację konkurencyjną sektora energetycznego w Polsce.

Wskazane powyżej relacje pomiędzy podmiotami muszą uwzględniać aspekt ekologiczny. Nadrzędnym celem jest redukcja emisji CO₂ oraz poprawa bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Co zatem decyduje o bezpieczeństwie energetycznym Polski? Powyższa analiza wskazuje, że jest to wypadkowa zarówno aspektów ekonomicznych, jak i politycznych (omówione w rozdziale drugim) uwzględniających element ekologii. Podstawowym elementem jest dostęp do poszczególnych surowców, a w przypadku ich braku dywersyfikacja kierunków i źródeł dostaw. W Polsce monopolistą dostaw surowca (ropy naftowej i gazu) jest Rosja, a cena gazu ustalana jest na podstawie umowy gazowej z 2010 r. Alternatywę mogłoby stanowić Morze Północne i Norweskie, np. Orlen wspólnie ze spółką Kuwait Energy poszukują ropy na szelfie łotewskim, a Lotos wydobywa niewielkie ilości ropy na Litwie, natomiast w Polsce na lądzie jest to głównie PGNiG. Operatorzy stacji paliw znajdują się w niepewnym dla siebie okresie. Od 2013 roku wchodzi w życie nowe wymogi ws. modernizacji stacji benzynowych. Drugim problemem jest spadek konsumpcji paliw wywołany wzrostem cen. Według Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego około 350 stacji paliw w Polsce może zostać zamkniętych⁶⁶.

Polska wydobywa tylko około 75 mln ton węgla rocznie, co nie pokrywa popytu krajowego, około 15 mln ton surowca importowane jest z Rosji (około 40%) oraz Czech (około 20%) i Stanów Zjednoczonych (około 17%)⁶⁷. Konsumentami węgla kamiennego w Polsce są: elektrownie, elektrociepłownie, ciepłownie i koksownie oraz klienci indywidualni. Jest on wykorzystywany w rolnictwie, transporcie, do ogrzewnictwa, do produkcji materiałów budowlanych itp. Alternatywą dla węgla ma być energetyka jądrowa, dzięki której ma zmaleć emisja CO₂.

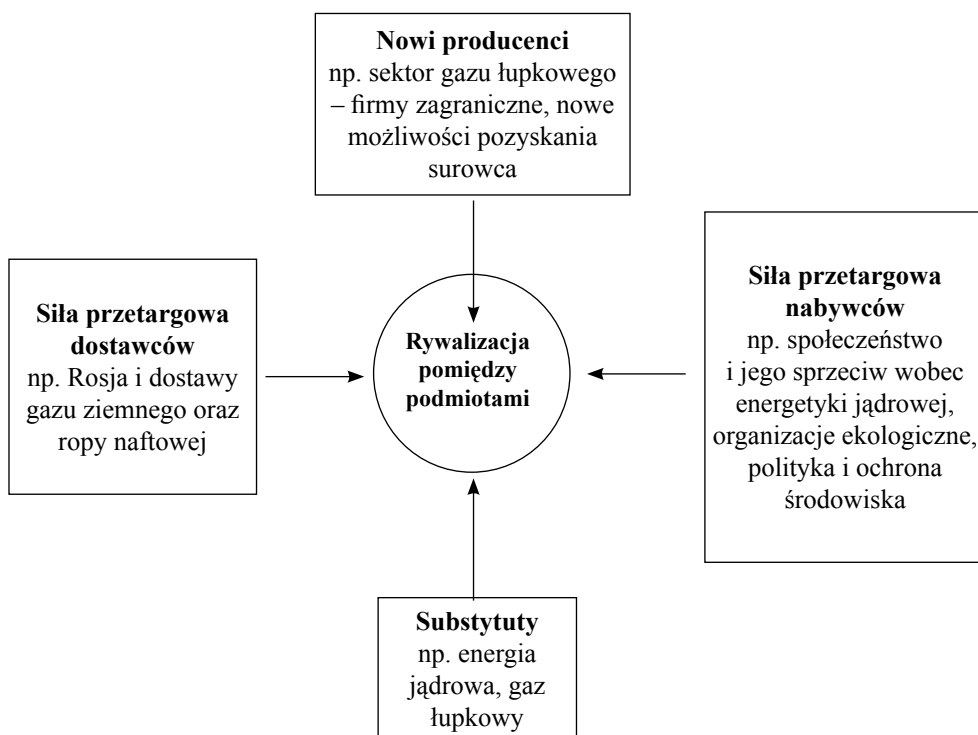
Rynek energii w Polsce kształtują dwie unijne dyrektywy:

- 96/92/WE (zastąpiona 2003/54/WE) zmusza właścicieli i operatorów do stworzenia warunków swobodnego dostępu do sieci innym podmiotom;
- 98/30/WE (zastąpiona 2003/55/WE) wyznacza jednolite zasady dla dystrybucji, dostaw i magazynowania gazu.

⁶⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 98–99.

⁶⁶ Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego, www.popihn.pl (dostęp: 12.05.2012).

⁶⁷ K. Baca, *Polska skazana na import surowca?*, 04.12.2009, www.rp.pl/artykul/309905,401168_Polska_skazana_na_import_surowca_.html (dostęp: 12.05.2012).



Rysunek 1. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną sektora energetycznego w Polsce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszawska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 99.

Obowiązek wyznaczenia regulatora systemu powoduje, że w Polsce powstał Urząd Regulacji Energetyki. Dokonano rozdziału na przesył, dystrybucję i magazynowanie. W związku z czym na rynku gazu obok Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa SA (PGNiG)⁶⁸ powstała np. spółka Operator Gazociągów Przesyłowych – Gaz-System SA⁶⁹. W przypadku rynku energii zmiany doprowadziły do powstania PGE – Polskiej Grupy Energetycznej SA, Tauron Polska Energia SA, ENERGA SA, ENEA SA. Wydzielono również osobno dystrybucję, a jako odrębną działalność obrót⁷⁰.

Nie bez znaczenia dla atrakcyjności sektora jest również sprawnie działająca infrastruktura energetyczna. Współpraca regionalna to przede wszystkim korytarz gazowy Północ-Południe (terminal LNG w Świnoujściu, następnie do Czech, Słowacji i dalej na południe Europy), interkonektory gazowy Polska-Litwa (wykorzystanie w przyszłości magazynów gazów na Litwie) oraz polsko-litewski most energetyczny (w 2015 ma

⁶⁸ G. Wojtkowska-Łodej, *Polski sektor energetyczny w kontekście członkostwa w UE*, Warszawa 2000, s. 49–50.

⁶⁹ *5 lat Polski w UE*, Departament Analiz i Strategii, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009, http://polskawue.gov.pl/files/Dokumenty/Publikacje_o_Ue/piec_lat_polski_w_unii_europejskiej.pdf, s. 142–143 (dostęp: 12.05.2012).

⁷⁰ *5 lat Polski w UE...*, op. cit., s. 142–143.

być przysłane tą drogą około 300 MW energii)⁷¹. W przypadku transportu ropy naftowej ciekawość budzi niedokończony projekt dostaw surowców z Morza Kaspijskiego tzw. rurociąg Odessa–Brody–Płock. UE przeznaczyła na ten cel około 500 mln złotych (koszt całości to 1,8 mld złotych), jednak warunkiem ich wykorzystania jest zakończenie prac do 2015 roku. Brakuje decyzji politycznych oraz gwarancji ze strony Azerbejdżanu na dostawy surowca. Projekt odrzucano również ze względów ekonomicznych, wskazując na jego nieopłacalność.

Powyższa analiza uwypukla obszerność omawianego zagadnienia. Problem miejsca ekologii w polityce bezpieczeństwa energetycznego Polski przybiera z roku na rok na znaczeniu. Nie można jednak stwierdzić, że OZE zastąpią w całości inne formy pozyskania energii. Przez długie lata głównym surowcem zasilającym polską gospodarkę będzie węgiel. Należy jednak pamiętać o możliwościach, które sprzyjają ochronie środowiska, np. czyste technologie węglowe (CCS).

Podsumowanie

- Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym w Polsce jest ściśle związane z polityką ekologiczną.
- Na kierunek polityki bezpieczeństwa energetycznego Polski wpływa szereg czynników, m.in. otoczenie polityczne, zasoby surowcowe, posiadane i możliwe kierunki dywersyfikacji źródeł i kierunków dostaw, stan infrastruktury technicznej, ekologia itp.
- Polityka ekologiczna Unii Europejskiej dyktuje kierunek zmian w sektorze energetycznym w Polsce (kierunki i sposoby pozyskania energii to indywidualna gestia każdego z państw) – z jednej strony generuje środki finansowe, a z drugiej podnosi konkurencję, stając się zagrożeniem dla podmiotów małych i średnich, koszty modernizacji ponosi konsument, który w efekcie otrzymuje droższy produkt.
- Świadomy wybór to zgoda na wszystkie jego konsekwencje; sztuką jest umiejętne skorzystanie z kompromisu. Polska powinna kierować się tą dewizą i dążyć do kreowania strategii bezpieczeństwa energetycznego na miarę możliwości rynkowych. Istotne jest jednak uwzględnienie wytycznych unijnych w sprawie ochrony środowiska i zgoda na ich akceptację jako dobra wspólnego.

⁷¹ M. Szczepański, *Infrastruktura bez granic*, WNP 2012, nr 6, s. 68–70; <http://www.wnp.pl/artykuly/infrastruktura-bez-granic,7804.html> (dostęp: 1.12.2012).



Ewelina Kochanek*

Zarys logistyki stanów kryzysowych

Wprowadzenie

Pod koniec XX wieku nastąpiła zmiana w pojmowaniu bezpieczeństwa. W jej wyniku o stanie bezpieczeństwa państwa nie stanowi już wyłącznie jego potencjał militarny, lecz również sytuacja społeczna, stan gospodarki lub środowiska naturalnego. Wobec powyższego znacznemu poszerzeniu uległa jedyna kiedyś płaszczyzna militarna, którą wzbogacono o sferę polityczną, ekonomiczną, naukową, kulturową, ekologiczną i technologiczną. Wraz z wszechobecną globalizacją zmianie uległy również zagrożenia bezpieczeństwa narodowego. Jeszcze pół wieku temu największym zagrożeniem była groźba użycia ataku, występująca współcześnie coraz rzadziej. Jej miejsce zajęły zagrożenia niemilitarne, do których należą niebezpieczeństwa: polityczne, ekonomiczne, kulturowe, ekologiczne, technologiczne czy religijne. Zapewnieniu optymalnego poziomu bezpieczeństwa służy stworzenie systemu bezpieczeństwa, którego spójnym elementem jest logistyka.

Istota logistyki w sytuacjach kryzysowych

Działania logistyczne były podejmowane przez człowieka od dawien dawna, a za pierwszego logistykę wiele źródeł historycznych uznaje Aleksandra Macedońskiego, który stworzył efektywny system logistyczny zaopatrujący wojsko. Jednak w miarę upływu czasu zakres przedmiotowy logistyki uległ istotnym zmianom. W celu lepszego zrozumienia dalszych dywagacji w tym miejscu należy przybliżyć pojęcie logistyki. „Jest ona bowiem dziedziną wiedzy o racjonalnym, kompleksowym i ekonomicznym zabezpieczeniu funkcjonowania systemów działania, przy istniejących zasobach, ograniczeniach oraz zakłóceniach występujących w określonych warunkach i czasie”. W dalszych rozważaniach zajmować się będę specjalnym rodzajem logistyki, a mianowicie

* Dr, Katedra Badań nad Konfliktami i Pokojem, Uniwersytet Szczeciński.

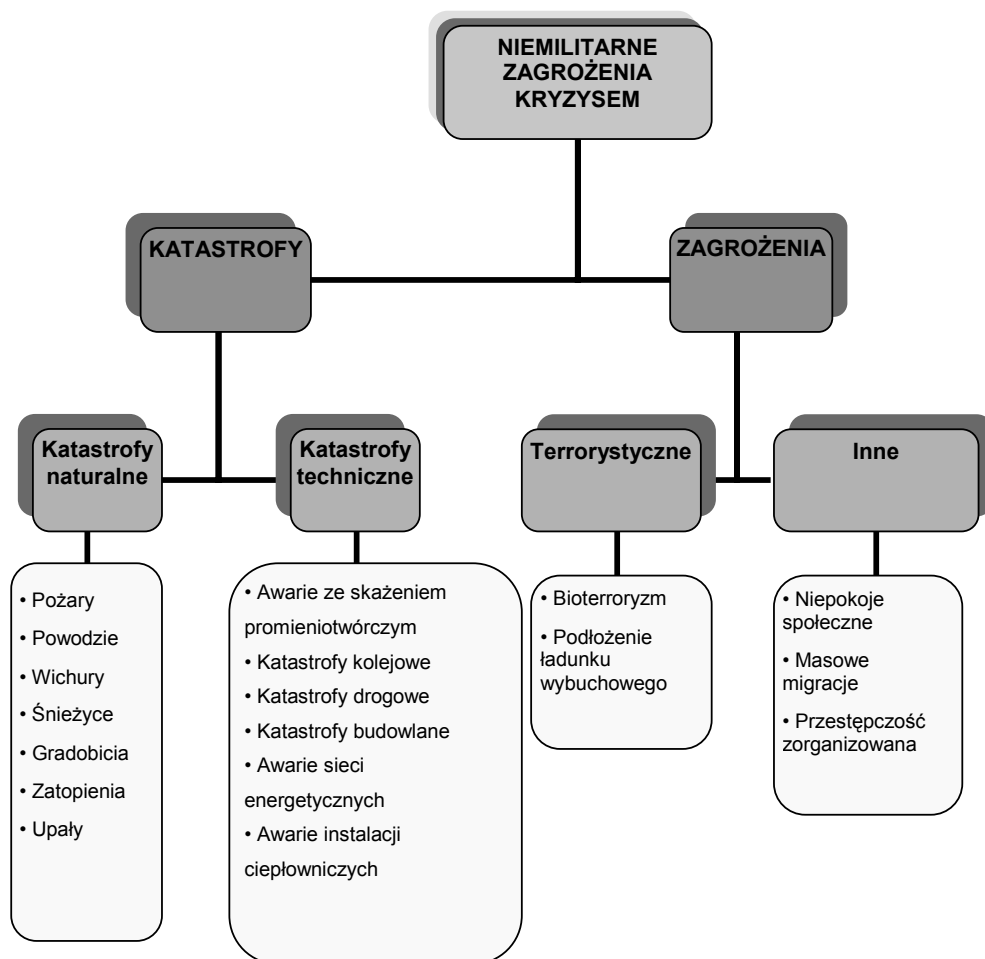
logistyką sytuacji kryzysowych. Jest to nowa specjalność naukowa, która powstała na przełomie XX i XXI wieku. Jej prekursorami były: logistyka wojskowa oraz logistyka cywilna. Logistyka bez względu na rodzaj charakteryzuje się wysokimi standardami realizacji zadań na rzecz odbiorcy, które najczęściej prezentowane są w formie zasady: 4 x W, co oznacza, iż niezbędne zaopatrzenie i usługi logistyczne powinny dotrzeć do ich odbiorców we właściwym czasie, miejscu, właściwej postaci i ilości¹. Logistyka sytuacji kryzysowych różni się od jej wspomnianych poprzedników. Główne różnice dotyczą, po pierwsze: podmiotu obsługi, którymi w przypadku logistyki wojskowej są wojska realizujące zadanie, w logistyce cywilnej wszyscy klienci, natomiast w logistyce sytuacji kryzysowych takim podmiotem jest ludność poszkodowana w sytuacjach zagrożenia niemilitarnego. Drugą różnicą jest środowisko działania, którego charakterystycznymi elementami są odpowiednio: pole walki, wolny rynek i obszar reagowania kryzysowego. Trzecia rozbieżność pomiędzy poszczególnymi rodzajami logistyki dotyczy celów funkcjonowania. Głównym celem logistyki wojskowej jest zapewnienie zabezpieczenia logistycznego wojsk. Podstawowym targetem logistyki cywilnej jest maksymalizacja zysków przedsiębiorstwa, natomiast logistyki sytuacji kryzysowych zapewnienie warunków do przetrwania ludności poszkodowanej.

Mając powyższe rozważania na uwadze, można stwierdzić, że logistyka sytuacji kryzysowych zorientowana jest na wszystkich poszkodowanych, ratowanie życia i zdrowia rannych i chorych, zaspokojenie elementarnych potrzeb logistycznych osób poszkodowanych, dostarczenie wszystkim potrzebującym środków zaopatrzenia oraz usług logistycznych i medycznych. „Najważniejszym zadaniem działań logistycznych prowadzonych na rzecz ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych jest jak najszybsze dotarcie z niezbędnym zaopatrzeniem i usługami do wszystkich osób potrzebujących”.

Sytuacja kryzysowa może zostać spowodowana zdarzeniami o różnym natężeniu i skutkach. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery rodzaje takich zagrożeń, które z uwagi na źródło pochodzenia można podzielić na zagrożenia techniczne, naturalne, terrorystyczne oraz inne (rysunek 1). Na skutek postępującego rozwoju cywilizacyjnego coraz częściej mamy do czynienia z nieznanymi wcześniej zagrożeniami dla człowieka i środowiska związanymi z groźbą wystąpienia awarii technicznej, będącej następstwem nieprawidłowego działania lub zaniedbania spowodowanego przez człowieka (uszkodzenie lub zniszczenie obiektu budowlanego, rurociągów paliwowych, katastrofa drogowa). Wynikiem większości awarii jest ogromna skala zanieczyszczeń środowiska wskutek uwolnienia się toksycznych substancji chemicznych. Drugą grupę stanowią katastrofy naturalne, a więc klęski żywiołowe wywołane przez naturę (powodzie, pożary, ekstremalne temperatury, trzęsienia ziemi, epidemie chorób). Ten rodzaj zagrożeń jest szczególnie groźny, gdyż nie ma możliwości precyzyjnego określenia miejsca, czasu i wielkości tych zjawisk, natomiast ich skutki mogą poważnie zagrozić zdrowiu i życiu ludności oraz niosą zazwyczaj ogromne zniszczenia mienia i infrastruktury terenowej. W ramach trzeciego zagrożenia, które może wywołać sytuację kryzysową, wyróżnia się zdarzenie terrorystyczne, które rozumiane jest jako przemysłane użycie siły w celu wywołania strachu i wymuszenia na władzy i społeczeństwie określonych ustępstw. Zdarzenia te charakteryzują najczęściej przesłanki polityczne,

¹ E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2009, s. 33.

ideologiczne lub religijne. Godzą one w porządek konstytucyjny państwa, zakłócając jego bezpieczeństwo wewnętrzne. Ostatnią grupę omawianych zagrożeń stanowią inne niebezpieczeństwa takie jak: przestępczość zorganizowana, masowe migracje ludności czy niepokoje społeczne, do których zalicza się strajki i manifestacje². Zadania logistyczne realizowane w ramach tej grupy zagrożeń polegają na likwidacji niebezpieczeństw godzących w bezpieczeństwo wewnętrzne, porządek publiczny oraz zapobieganiu naruszenia granic państwowych.



Rysunek 1. Zagrożenia o charakterze niemilitarnym wywołujące sytuację kryzysową.

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając zaistniałą sytuację kryzysową, należy wziąć pod uwagę szereg czynników, które warunkują skuteczność prowadzonych działań zarówno logistycznych, jak

² W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2010, s. 8–16.

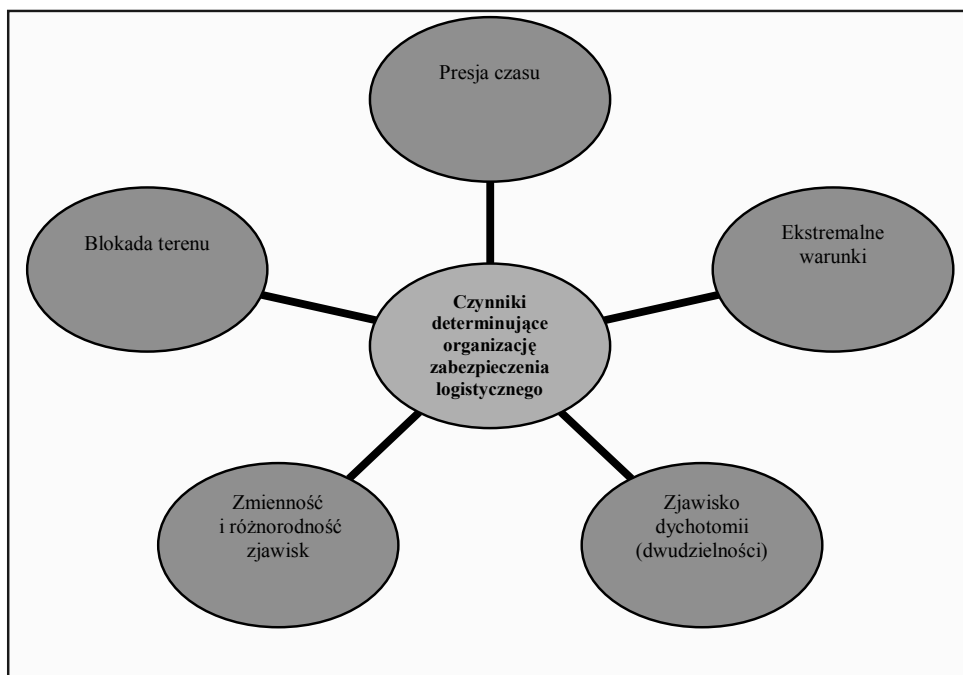
i ratowniczych. Można wyróżnić pięć takich czynników (rysunek 2). Pierwszym z nich jest presja czasu, bowiem stale towarzyszy on organizacji i realizacji zadań logistycznych na rzecz ludności poszkodowanej. Czynniki ten rozumiany jest w wymiarze czasu, co oznacza, że jeśli pomoc przyjdzie zbyt późno, poszkodowani mogą utracić zdrowie lub życie. Kolejną determinanta to zjawisko dychotomii (dwudzielności), które pojawia się podczas zderzenia ilości zasobów i potrzeb osób poszkodowanych z realnymi możliwościami dotarcia do nich z pomocą. Dlatego dążąc do zapewnienia osobom poszkodowanym warunków przetrwania, można zastosować minimalne normy należności. Ekstremalne warunki stanowią trzeci w kolejności faktor determinujący organizację zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych. Powodują one stałe zagrożenie zdrowia i życia nie tylko dla osób poszkodowanych, lecz również dla ekip logistycznych niosących pomoc między innymi w czasie powodzi, pożarów, skrajnych temperatur, skażeń terenu czy działalności grup terrorystycznych. Czwartym czynnikiem jest duża różnorodność oraz zmienność zjawisk występujących w trakcie zaistnienia sytuacji kryzysowej. W związku z tym każde zadanie logistyczne jest specyficzne o innej skali, treści i priorytecie. Blokada rejonów objętych sytuacją kryzysową to ostatni z omawianych czynników. Jak sama nazwa wskazuje, dotyczy izolacji terenu, w celu zapobieżenia aktom grabieży mienia, rozprzestrzenianiu się epidemii lub gdy prowadzona jest akcja antyterrorystyczna. Oprócz wyżej wymienionych faktorów determinujących organizację zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej istnieją jeszcze 3, o których należy w tym miejscu wspomnieć; są to: limitowanie dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług logistycznych oraz medycznych (występuje wtedy, gdy potrzeby logistyczne i medyczne przewyższają posiadane zapasy zaopatrzenia oraz wielkość potencjału ludzkiego, realizującego zadania logistyczne i medyczne), trudności z dotarciem z pomocą logistyczną i medyczną do osób poszkodowanych (czynnik ten pojawia się w momencie zniszczenia lub uszkodzenia infrastruktury terenowej) oraz ostatni faktor: ewakuacja ludności poszkodowanej z rejonu zagrożenia (ma miejsce wówczas, gdy przebywanie w miejscu zamieszkania zagraża zdrowiu i życiu mieszkańców oraz w momencie wystąpienia utrudnień podczas organizacji dostaw zaopatrzenia i wykonywania usług logistycznych i medycznych)³.

Mając na uwadze powyższe czynniki, można wysnuć wniosek, że zabezpieczenie logistyczne ludności zorganizowane jest w oparciu o specjalne zasady. Należą do nich między innymi:

- szybka pomoc udzielana rannym i chorym oraz terminowe dostawy podstawowych produktów zaopatrzenia (zasada terminowości);
- nadzór nad sposobami gospodarowania zasobami logistycznymi (zasada reglamentacji);
- limitowanie środków zaopatrzenia i usług logistycznych (zasada normowania i limitowania);
- stosowanie priorytetów dostaw produktów i świadczenia usług specjalistycznych oraz gospodarczo-bytowych (zasada priorytetów);
- dostosowanie postaci i jakości dostarczanych produktów i usług do zaistniałej sytuacji (zasada specyfiki produktu logistycznego)⁴.

³ A. Szymonik, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, „Logistyka” 2011, nr 3, s. 2718–2720.

⁴ E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych...*, s. 68–70.



Rysunek 2. Czynniki warunkujące skuteczność prowadzonych działań logistycznych i ratowniczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Nowak, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2008, s. 10–11.

Właściwości potencjału logistycznego

Mówiąc o logistyce w sytuacjach kryzysowych, należy wspomnieć o niezwykle istotnym elemencie, jakim jest zabezpieczenie logistyczne ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych. Najogólniej można je określić jako dostawy zaopatrzenia oraz usługi logistyczne i medyczne wykonywane na rzecz osób poszkodowanych w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. „Odpowiednio zorganizowany potencjał logistyczny tworzą: zasoby osobowe, potencjał zaopatrzeniowy oraz usługowy i infrastruktura transportowa”.

Potencjał ludzki stanowią oczywiście ludzie, którzy biorą udział w organizacji i realizacji działań logistycznych podejmowanych na rzecz osób poszkodowanych w stanach kryzysowych. Należą do nich przede wszystkim ekipy logistyczne zespołów zarządzania kryzysowego (tzw. ZZK), w skład których wchodzi grupy: zabezpieczenia logistycznego oraz opieki zdrowotnej i pomocy gospodarczo-bytowej. Szeregi te zasilane są przez siły wydzielane z jednostek: służby zdrowia, Policji, Straży Pożarnej, Miejskiej i Granicznej, Pogotowia Technicznego, formacji Obrony Cywilnej oraz pododdziałów i oddziałów wojska oraz organizacji pozarządowych.

Kolejnym elementem potencjału logistycznego są zasoby zaopatrzenia. Mogą one zostać wykorzystane do realizacji zadań logistycznych w czasie wystąpienia zjawisk o charakterze kryzysowym. Potencjał zaopatrzeniowy tworzą:

- zasoby materiałowe rezerw państwowych;
- zasoby materiałowe terenowe;
- zasoby materiałowe dostarczane przez organy nadrzędne;
- zasoby materiałowe zapewniane w ramach pomocy humanitarnej i charytatywnej.

Skuteczna realizacja zadań gospodarczo-obronnych w warunkach kryzysów i wojny wymaga utrzymywania przez państwo stosownego (zarówno pod względem asortymentowym, jak i ilościowym) poziomu rezerw strategicznych. Ich rola w kompleksie zadań realizowanych w celu zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego państwa jest niezwykle istotna. Rezerwy te mogą być wykorzystywane zarówno w czasie pokoju (kryzysy o charakterze niemilitarnym), jak i w okresie kryzysu polityczno-militarnego oraz wojny. Stanowią one ważne ogniwo w procesie zaspokajania najpilniejszych potrzeb sił zbrojnych, gospodarki narodowej i poszkodowanej ludności. Rezerwy strategiczne służą realizacji zadań związanych z obronnością i bezpieczeństwem państwa, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb Sił Zbrojnych oraz bezpieczeństwa publicznego w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Ponadto służą zaspokajaniu podstawowych surowcowych, materiałowych i paliwowych potrzeb gospodarki narodowej oraz utrzymaniu ciągłości zaopatrywania ludności kraju w podstawowe produkty, a także pomagają eliminować lub łagodzić zakłócenia w funkcjonowaniu gospodarki narodowej, które wynikają z nieprzewidzianych zdarzeń i okoliczności oraz klęsk żywiołowych. Rezerwy strategiczne mogą stanowić: surowce, materiały, urządzenia, maszyny, konstrukcje składanych wiaduktów, mostów drogowych i kolejowych, elementy infrastruktury krytycznej, produkty naftowe, produkty rolne i rolno-spożywcze, środki spożywcze i ich składniki, wyroby medyczne, produkty lecznicze, a także produkty lecznicze i weterynaryjne⁵.

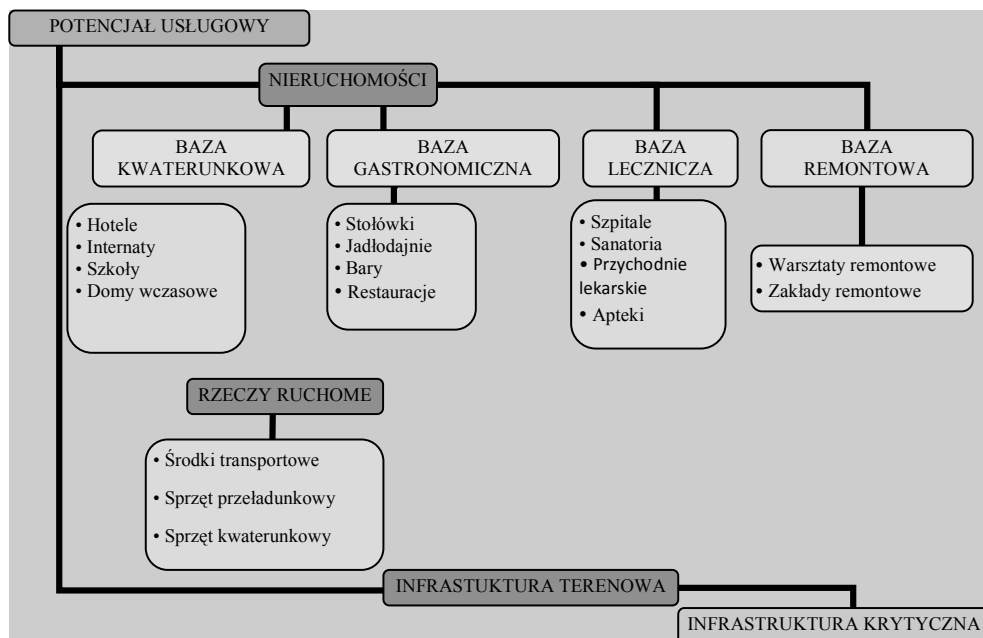
Do drugiej grupy zasobów zwanej terenowe zasoby materiałowe, z których składa się potencjał zaopatrzeniowy, zalicza się: zapasy wody pitnej, artykułów żywnościowych, artykułów powszechnego użytku, a także innych rodzajów zaopatrzenia. Zapasy te zgromadzone są w różnych zakładach, magazynach i hurtowniach zarówno państwowych, jak i prywatnych położonych w pobliżu terenu, na którym wystąpiła sytuacja kryzysowa.

Środki zaopatrzenia dostarczane przez nadrzędne organy administracji stanowią trzecią w kolejności grupę zasobów zaopatrzenia. W jej ramach dostarczane jest różnego rodzaju zaopatrzenie (od wody, przez artykuły powszechnego użytku, na nośnikach energii kończąc) organizowane przez nadrzędne jednostki administracji. Wielokrotnie zapasy te pochodzą z rezerw strategicznych lub zostają też zakupione ze środków finansowych pochodzących z rezerw budżetowych.

Ostatni element potencjału zaopatrzeniowego stanowią środki zaopatrzenia dostarczane przez organizacje humanitarne. Tworzą je przede wszystkim dobra podstawowe, które są niezbędne do życia ludności poszkodowanej, gdyż na skutek zaistniałego zdarzenia pogorszeniu uległy jej warunki bytowe.

⁵ Ustawa z dnia 29 października 2010 r. o rezerwach strategicznych, Dz.U. z 2010 r., nr 229, poz. 1496.

Potencjał usługowy to trzeci w kolejności komponent omawianego potencjału logistycznego. Należą do niego: nieruchomości, infrastruktura terenowa oraz rzeczy ruchome, które mogą zostać wykorzystane do świadczenia niezbędnych usług.



Rysunek 3. Potencjał usługowy wykorzystywany do świadczenia niezbędnych usług w momencie zaistnienia stanu kryzysowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2009, s. 88–89.

W momencie wystąpienia kryzysu mogą zaistnieć sytuacje, które będą wymagały wykorzystania szeregu dostępnych elementów potencjału usługowego, w tym nieruchomości. Często występującym zjawiskiem jest potrzeba przymusowego zakwaterowania ludności poszkodowanej w tymczasowych miejscach przeznaczonych na ten cel (tzw. baza kwaterunkowa). Ponadto niekiedy sytuacja wymaga świadczenia usług gastronomicznych – z tego względu niezbędne będą nieruchomości o takim profilu (baza gastronomiczna). W tej grupie mieści się także baza remontowa, do której zaliczyć należy różnego rodzaju warsztaty i zakłady remontowe. Rzeczy ruchome natomiast stanowią: środki transportowe, sprzęt przeładunkowy, kwaterunkowy oraz różnego rodzaju sprzęt specjalistyczny. Infrastruktura terenowa będąca ostatnim elementem potencjału usługowego składa się z obiektów wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, czyli urządzeń i instalacji istotnych z uwagi na stan bezpieczeństwa państwa. Należą do niej systemy zaopatrzenia w podstawowe media komunalne, w żywność i wodę do picia, a także systemy bankowe i telekomunikacyjne oraz opieki zdrowotnej⁶.

⁶ E. Nowak, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2008, s. 20–26.

Potrzeby logistyczne ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych

Mając na uwadze zdarzenia, które wywołały sytuację kryzysową, oraz jej skalę, podejmuje się odpowiednie przedsięwzięcia logistyczne i medyczne, które służą również zaspokojeniu podstawowych potrzeb osób poszkodowanych.

Woda to drugi obok tlenu element warunkujący istnienie nie tylko ludziom, ale również zwierzętom i roślinom. O wadze wody dla życia człowieka przesądza fakt, iż organizm człowieka zawiera jej około 70%, w zależności od wieku i płci. Woda jest więc niezbędna w podtrzymywaniu wszystkich procesów biologicznych w naszym organizmie. W związku z tym należy dążyć do tego, aby bilans wodny był zrównoważony, inaczej mówiąc dostarczać do organizmu tyle wody, ile zostało jej wydalonej. Całkowite zapotrzebowanie na wodę dla dorosłej osoby wynosi od 2,5 do 3 litrów dziennie. Z tego względu nie może jej zabraknąć ludności poszkodowanej w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Bardzo często bowiem w czasie pojawienia się różnego rodzaju zagrożeń, o których była mowa wcześniej, występuje przerwa w dostawie wody. Organizowane są wówczas dostawy wody pitnej oraz wody dla celów gospodarczych. Wielkość tych dostaw przeliczana jest na podstawie obowiązujących norm zaopatrzenia:

- norma normalna 2,5–3 litry na osobę,
- norma zmniejszona 1,5 litra na osobę,
- norma krytyczna 0,5 litra na osobę.

Warto nadmienić, że dostawy wody pitnej mogą zostać zmniejszone o 50%, nie powodując uszczerbku dla zdrowia. Ponadto w momencie jej niedoboru bądź trudności w jej dostarczeniu mogą zostać ustalone normy krytyczne zapewniające minimalne potrzeby wynikające ze względów życiowych. Ograniczenia te nie mogą trwać dłużej niż trzy dni, tylko bowiem w takim okresie mniejsza ilość dostarczanej organizmowi wody nie spowoduje znacznego uszczerbku na zdrowiu. Przeżycie utrudnia brak pożywienia, zaś zapotrzebowanie w żywność ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych nigdy nie jest w pełni zrealizowane. Wynika to głównie z masowości zjawiska i utrudnień z transportem do wyznaczonych miejsc. Z tego względu, tak jak w przypadku wody pitnej, często stosuje się również limity dotyczące wydzielanej żywności. Dienne średnie (zmniejszone) zapotrzebowanie osoby dorosłej na pożywienie wynosi 900 kcal, przy czym należy pamiętać, aby w takiej sytuacji zapewnić odpowiednią ilość wody. Planując zaopatrzenie w żywność ludności poszkodowanej, niezbędne jest zróżnicowanie jadłospisu, tak by znalazły się w nim produkty zawierające różne składniki pokarmowe (białka, tłuszcze, węglowodany, witaminy i składniki mineralne), ponadto należy zadbać o to, by miały one wysoką wartość kaloryczną.

Z uwagi na fakt, iż w czasie zdarzeń o charakterze niemilitarnym dosyć często poszkodowana ludność traci dorobek całego życia, oprócz podstawowych potrzeb żywieniowych niezbędnych do przeżycia i funkcjonowania organizmu potrzebne są również artykuły powszechnego użytku. Zalicza się do nich: sprzęt gospodarstwa domowego, środki higieny osobistej, środki czystości oraz ubrania, pościel czy zastępcze źródła światła. Niezbędne w tym czasie mogą okazać się także sprzęt specjalistyczny (przeciwpożarowy, przeciwpożarowy), środki do dezynfekcji oraz do zbierania i wywozu śmieci. Ważne jest, aby dostarczane artykuły były dostosowane do zaistniałej sytuacji kryzysowej.

Tabela 1. Zapotrzebowanie w żywność osób poszkodowanych w sytuacjach kryzysowych według normy normalnej i zmniejszonej.

Artykuły żywnościowe	Zapotrzebowanie / 1 os.			
	Norma normalna		Norma zmniejszona	
	gramy	kcal	gramy	kcal
Produkty zbożowe (chleb, bułki, kasza, makaron, suchary, herbatniki)	316	536	100	166
Mleko i jego przetwory (mleko, jogurt, kefir, sery, masło, śmietana)	851	840	100	163
Mięso (wędliny, mięso surowe, ryby, konserwy)	130	445	40	138
Ziemniaki	371	322	115	100
Warzywa i owoce	628	387	192	113
Cukier (cukier, miód, dżemy, konfitury, syropy słodzone)	57	228	18	71
Tłuszcze	22	192	17	149
Razem	2400	2886	582	900

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2009, s. 58.

Nawet bogate państwa nie posiadają takiej sumy pieniędzy i zasobów, aby wystarczyło na zaspokojenie potrzeb wszystkich poszkodowanych w sytuacji kryzysowej. Z tego względu trzeba je wydawać zgodnie z zasadami racjonalnego gospodarowania.

Podsumowanie

W ostatnim dwudziestoleciu pojawiła się nowa specjalność naukowa nazwana logistyką w sytuacjach kryzysowych. Powstała ona wskutek zmieniających się zagrożeń bezpieczeństwa narodowego, które zachodzą we współczesnym świecie zarówno tych pochodzących od sił natury, jak i spowodowanych działalnością człowieka. Ten specyficzny rodzaj logistyki jest niezwykle ważny, dzięki zintegrowanym działaniom wszystkich organów logistycznych dokonuje się bowiem kształtowanie, sterowanie i kontrola działań zaopatrzeniowych i usługowych w rejonie zagrożeń, a rezultatem tego procesu jest dotarcie do wszystkich potrzebujących niezbędnych produktów i usług w jak najkrótszym czasie. Przed skutkami różnego rodzaju zagrożeń nie można się w pełni ustrzec, gdyż większość z nich pojawia się nagle. Jednak w obliczu współczesnych niebezpieczeństw człowiek może przygotować skoordynowany system działań, które pozwolą na szybką reakcję w zaistniałej sytuacji kryzysowej. Nadrzędnym celem realizowanych procesów logistycznych jest ratowanie życia i zdrowia rannych i chorych oraz zapewnienie osobom poszkodowanym warunków do przetrwania w zaistniałej sytuacji.



Jerzy Wróbel*

Wybrane zagrożenia naturalne w rejonie Radomia – reagowanie i profilaktyka

Wprowadzenie

Człowiek żyje w obliczu wielu zagrożeń, które można podzielić na zagrożenia pochodzenia naturalnego i pochodzenia antropogenicznego. Zagrożenia naturalne związane są z działaniem sił przyrody i człowiek może jedynie łagodzić ich skutki. Państwo zobowiązane jest do zapewnienia obywatelom bezpieczeństwa, gwarantując społeczeństwu przetrwanie, możliwie najniższy poziom strat, minimalizując zagrożenia dla zdrowia, życia i środowiska¹. Podstawowym warunkiem efektywności zarządzania kryzysowego jest zorganizowanie systemu kierowania i koordynacji, ustalenie i wdrożenie procedur współdziałania wielu podmiotów biorących udział w pracach planistycznych i profilaktycznych, jak też w reagowaniu i odtwarzaniu. Ogromnie ważny dla sprawnego przekazywania i przetwarzania informacji jest właściwie zorganizowany system łączności.

Analiza częstości występowania zagrożeń hydrologiczno-meteorologicznych to systematyczne działanie pozwalające określić, jakie zagrożenia naturalne mogą wystąpić w danym rejonie, jaka jest ich skala i następstwa. W przypadku wystąpienia klęski żywiołowej lub innego zdarzenia noszącego znamiona kryzysu właściwy organ administracji publicznej jest odpowiedzialny za podejmowanie wszelkich działań zmierzających do likwidacji zagrożenia i minimalizacji skutków tych zdarzeń².

Prezydenci miast (burmistrzowie, wójtowie) wyposażeni są w kompetencje koordynowania funkcjonowania zespołów zarządzania kryzysowego na podległym

* Dr inż., Prywatna Wyższa Szkoła Ochrony Środowiska w Radomiu, Wydział Bezpieczeństwa i Ochrony Środowiska Pracy.

¹ *Ekstrema pogodowe w Polsce – obserwacje, pomiary, prognozy*, red. M. Maciejewski, M. Ostojki, IMGW, Warszawa 2008.

² *Cywilizacja i żywioły*, red. J. Szkutnicki, U. Kossowska-Cezak, E. Bogdanowicz, M. Ceran, IMGW, Polskie Towarzystwo Geograficzne, Warszawa 2007.

obszarze, a także kontrolują wykonanie wynikających stąd zadań; w sytuacjach zagrożeń nadzwyczajnych kierującym systemem.

Do zakresu ich działania należą między innymi:

- określanie zagrożeń związanych z rozwojem cywilizacyjnym lub innymi siłami natury oraz programowanie procesu zapobiegania tym zagrożeniom na administrowanym terenie;
- monitorowanie, alarmowanie ludności oraz koordynowanie działań ratowniczych i porządkowo-ochronnych przy pomocy Centrum Zarządzania Kryzysowego;
- zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, przy pomocy Zespołu Reagowania Kryzysowego;
- przygotowanie i koordynowanie na terenie powiatu planów reagowania kryzysowego oraz realizacji procesu odbudowy.

Zjawiska pogodowe nagle lub dłużej trwające zdarzenia o większym natężeniu są określane jako ekstremalne. Problematyka z nimi związana nabiera coraz większego znaczenia, ze względu na obserwowaną w ostatnich latach zwiększoną częstotliwość ich występowania. We wszystkich krajach działają systemy pomiarowo-obszaryjne; na podstawie wyników ich pomiarów i obserwacji opracowywane są ostrzeżenia rozsyłane do zainteresowanych odbiorców. Ostrzeżenie ma wówczas sens, gdy z odpowiednim wyprzedzeniem dotrze do zainteresowanych i odpowiednio przygotowanych odbiorców. Stan zagrożenia i alarmu meteorologicznego charakteryzują m.in. takie zjawiska³:

- silny wiatr, którego średnia prędkość przekracza 15 m/s lub prędkość w porywach przekracza 20 m/s;
- upały, gdy temperatura powietrza przekracza 30 °C, oraz silne mrozy, gdy temperatura powietrza obniża się do -20 °C lub jest niższa, a dobowy spadek temperatury minimalnej jest większy niż 5 °C;
- intensywne opady deszczu – powyżej 30 mm na dobę oraz opady gradu i silne burze;
- zawieje i zamiecie śnieżne;
- silne mgły – występujące na znacznym obszarze lub mgły intensywnie osadzające szadź.

Wybrane meteorologiczne zjawiska ekstremalne w rejonie Radomia

Silne wiatry

Wiatr jest drugą spośród katastrof naturalnych przyczyną obrażeń ciała i czwartą w kolejności przyczyną zniszczeń mienia⁴. Przy prędkościach przekraczających 15 m/s (54 km/godz.) wiatr stwarza poważne zagrożenia i powoduje znaczne zniszczenia.

Średnia miesięczna prędkość wiatru w Radomiu waha się od 2,2 m/s w sierpniu do 2,9–3,0 m/s w okresie grudzień–marzec. Maksymalne wartości prędkości wiatru w porywach, przekraczającej wartość 20 m/s, występują również w tym samym okresie. Wichury (prędkość wiatru powyżej 75 km/h) mogą powodować uszkodzenia budynków,

³ *Ekstrema pogodowe w Polsce...*, op. cit.

⁴ IMGW, *Zagrożenia naturalne*, Warszawa 2002.

łamać i wrywać drzewa z korzeniami oraz paraliżować transport. Procedura postępowania w przypadku wystąpienia silnych wiatrów to m.in.⁵:

- zachować spokój, słuchać prognoz pogody oraz komunikatów podawanych przez rozgłośnie radiowe i telewizyjne, przestrzegać przekazywanych zasad zachowania się;
- gruntownie ocenić stan okien i odpowiednio je zabezpieczyć, uprzątając przedmioty, które mogłyby narobić szkód w przypadku porwania ich przez wiatr;
- nie wychodzić na zewnątrz, jeśli nie jest to absolutnie konieczne. Przebywając na zewnątrz, nie należy zatrzymywać się pod trakcjami elektrycznymi, planszami reklamowymi, drzewami i balkonami;
- wyłączyć główny wyłącznik prądu – ograniczy to niebezpieczeństwo powstania pożaru;
- zorganizować pomoc, w tym medyczną dla poszkodowanych.

Tabela 1. Wartości średniej i maksymalnej prędkości wiatru (w m/s) w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiące	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Wartość średnia	2,9	3,0	2,9	2,7	2,5	2,4	2,4	2,2	2,3	2,4	2,6	2,9
Wartość maksymalna	23	23	20	18	36	18	16	19	15	20	19	20

Źródło: Centrum Hydrologiczno-Meteorologiczne Sił Zbrojnych RP w Warszawie, 2009.

Temperatury ekstremalne

Temperatury ekstremalne są bardzo istotnym elementem klimatu. Bardzo wysokie temperatury stanowią zagrożenie dla życia ludzi i zwierząt, prowadząc do zubożenia szaty roślinnej i niedoboru wody pitnej; wiele urządzeń infrastruktury może ulec zniszczeniu. Podobnie bywa w przypadku wystąpienia bardzo niskich temperatur, zwierzęta masowo padają, rośliny zamarzają, urządzenia mające służyć człowiekowi ulegają zniszczeniu, wywołując katastrofy środków transportu.

Człowiek nie może skutecznie zapobiegać występowaniu wysokich temperatur. Efekt ich działania na organizm człowieka zależy od wartości temperatury, czasu ekspozycji, wilgotności i przepływu powietrza oraz stanu ogólnego narażonego organizmu⁶.

Tabela 2. Wartość absolutnej maksymalnej temperatury powietrza (w C) w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Wartość	13,1	14,2	19,6	24,6	31,5	31,8	34,8	38,6	28,5	24,5	17,7	13,3

Źródło: Centrum Hydrologiczno-Meteorologiczne Sił Zbrojnych RP w Warszawie, 2009.

W okresie lat 1995–2004, absolutną najwyższą temperaturę powietrza w Radomiu zanotowano w sierpniu (38,6 °C), w styczniu zaś wyniosła ona 13,1 °C.

⁵ Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2000.

⁶ *Współczesne problemy ekstremalnych zagrożeń środowiska*, red. M. Maciejewski, IMGW, Warszawa 2002.

Tabela 3. Częstość przypadków wystąpienia temperatury powietrza powyżej 25 °C w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Rok
Ilość	-	-	-	0,1	4,2	7,3	10,2	13,4	2,7	-	-	-	37,9
%	-	-	-	0,3	11,1	19,3	26,8	35,4	7,1	-	-	-	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników obserwacji i pomiarów prowadzonych na lotniskowej stacji meteorologicznej w Radomiu w latach 1995–2004.

Zbyt długie przebywanie w przegrzanym miejscu może spowodować schorzenia termiczne. Podczas upałów należy m.in.:

- ograniczać do niezbędnego minimum przebywanie w słońcu, zawiesić zacienienia, zasłony lub żaluzje na okna;
- spożywać zbilansowane, lekkie posiłki, regularnie pić duże ilości wody, ograniczyć spożywanie napojów alkoholowych;
- ubierać się w luźne ubrania, zakrywające możliwie największą powierzchnię ciała. Lekka, jasna odzież odbija promieniowanie słoneczne oraz pomaga utrzymać normalną temperaturę ciała.

Intensywne opady śniegu i nagłe ataki mrozu mogą sparaliżować życie poprzez izolację całych osiedli lub gospodarstw domowych, przerwanie dostaw wody, gazu, energii elektrycznej oraz brak funkcjonowania transportu. W czasie mrozów i zamieci śnieżnych należy m.in.⁷:

- słuchać prognoz pogody i komunikatów w RTV, zgromadzić środki przydatne w czasie zimy, a przede wszystkim: żywność, wodę oraz zapas opału, zastępcze źródła światła i ogrzewania;
- ubierać się stosownie do pogody, nosić ubranie składające się z wielu warstw, luźne, zewnętrzna warstwa odzieży powinna być łatwa do zdjęcia i wodoodporna;
- unikać przemęczenia, w czasie mrozów może ono doprowadzić do ataku serca;
- obserwować, czy nie występują objawy odmrożenia;
- oszczędzać zapasy paliwa poprzez stopniowe obniżanie temperatury w domu i okresowe wyłączanie ogrzewania w niektórych pomieszczeniach.

Tabela 4. Wartość absolutnej minimalnej temperatury powietrza (°C) w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Wartość	-28,3	-22,9	-17,1	-6,8	-3,0	2,0	7,6	4,7	0,9	-6,2	-17,2	-21,6

Źródło: Centrum Hydrologiczno-Meteorologiczne Sił Zbrojnych RP w Warszawie, 2009.

W okresie lat 1995–2004 w Radomiu absolutna najniższa temperatura wystąpiła w styczniu (-28,3) °C, w lipcu wynosiła ona 2,0 °C. Temperatura poniżej minus 20 °C w okresie grudzień–styczeń notowana była co 2–3 lata.

⁷ Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2000.

Opady nawalne

Opady nawalne nie pokrywają wielkich obszarów, są bardzo intensywne, a ilość wody, która spada na ziemię, może sięgać kilkudziesięciu milimetrów w ciągu paru minut. Powodzie przez nie wywoływane są szczególnie niebezpieczne, gdyż przychodzą nagle i na ogół nie ma czasu na ewakuację ludzi i dobytku; na stromych zboczach mogą powstawać osuwiska – nagły ruch błota, ziemi i skał, spowodowany dużym obciążeniem szczytu zbocza i podniesieniem się wód gruntowych⁸.

Silne opady deszczu, trwające czasami kilkanaście minut, są przyczyną przeciążenia systemów kanalizacyjnych, podtopień, gwałtownych wezbrań małych cieków w obszarach zurbanizowanych, co prowadzi do powstawania znacznych strat materialnych⁹.

Najliczniej przypadki opadów atmosferycznych notowane są w okresie zimowym¹⁰, co potwierdzają wyniki pomiarów w Radomiu. Najwięcej zaobserwowano ich w grudniu (29,3 przyp., 11,3%) oraz w lutym i marcu (około 27 przyp., około 10,5%). Najmniej przypadków występowania opadów atmosferycznych obserwuje się w sierpniu (11,9 przyp., 4,6%).

Tabela 5. Częstość występowania przypadków opadów atmosferycznych w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Rok
Ilość	20,2	26,3	27,3	16,8	17,3	19,1	22,4	11,9	18,8	26,5	22,6	29,3	258,5
%	7,8	10,2	10,6	6,5	6,7	7,4	8,6	4,6	7,3	10,3	8,7	11,3	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników obserwacji i pomiarów prowadzonych na lotniskowej stacji meteorologicznej w Radomiu w latach 1995–2004.

Burze i wyładowania atmosferyczne

Efektem towarzyszącym silnym burzom są wyładowania atmosferyczne. Aby uderzenia piorunów nie kończyły się pożarami, obiekty narażone na ich działanie zaopatrywane są w odpowiednie instalacje odgromowe.

Tabela 6. Częstość przypadków wystąpienia burz w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Rok
Ilość	-	0,5	0,1	1,2	5,6	5,0	9,5	4,6	1,4	-	-	0,1	28,0
%	-	1,8	0,4	4,3	20,0	17,8	33,9	16,4	5,0	-	-	0,4	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników obserwacji i pomiarów prowadzonych na lotniskowej stacji meteorologicznej w Radomiu w latach 1995–2004.

W rejonie Radomia w ciągu roku występuje około 28 przypadków burz; najczęściej obserwowane są one w lipcu (9,5 przyp., 33,9%); październik, listopad oraz styczeń były w analizowanym okresie miesiącami bez burz.

⁸ *Zagrożenia środowiska naturalnymi zjawiskami ekstremalnymi*, red. M. Maciejewski, M. Ostojski, IMGW, Warszawa 2006.

⁹ G. Bełłot, I. Hołda, K. Rorbek, *Opady o dużej wydajności w Katowicach w okresie 1962–2006*, [w:] *Ekstrema pogodowe w Polsce*, op. cit.

¹⁰ A. Woś, *Klimat Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Mgły

Mgła w znacznym stopniu zakłóca sprawne działanie transportu i komunikacji, stąd ważna jest znajomość liczby dni z mgłą, a także innych parametrów charakteryzujących to zjawisko.

Tabela 7. Częstość występowania przypadków mgieł w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Rok
Ilość	8,8	2,9	1,6	2,9	2,1	1,7	2,2	2,4	4,1	4,7	6,3	6,5	46,2
%	19,0	6,3	3,5	6,3	4,5	3,7	4,8	5,2	8,8	10,2	13,6	14,1	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników obserwacji i pomiarów prowadzonych na lotniskowej stacji meteorologicznej w Radomiu w latach 1995–2004.

W latach 1995–2004 w rejonie Radomia zjawisko mgły najczęściej występowało w styczniu (8,8 przyp., 19,0%) oraz w listopadzie i grudniu (około 6,5 przyp., około 14%). Najrzadziej mgła powstawała w tym rejonie w czerwcu (1,7 przyp., 3,7%), co jest zgodne z powszechnie publikowanymi wynikami obserwacji¹¹.

Tabela 8. Najniższa widzialność przy mgle (liczba przypadków i częstość występowania – w procentach) w Radomiu w latach 1995–2004.

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Rok
	0,6	0,4	0,1	0,1	-	-	-	0,4	0,2	-	0,3	-	2,1
0-50	1,3	0,9	0,2	0,2	-	-	-	0,9	0,4	-	0,6	-	4,5
50	3,3	0,2	0,4	1,5	0,9	0,5	1,0	0,8	1,6	2,3	2,5	3,2	18,2
200	7,1	0,4	0,9	3,2	1,9	1,1	2,2	1,3	3,5	5,0	5,4	6,9	39,4
200 -	1,4	0,5	0,1	0,5	0,5	0,6	0,8	0,3	0,8	0,6	1,1	2,0	9,2
500	3,0	1,1	0,2	1,1	1,1	1,3	1,7	0,6	1,7	1,3	2,3	4,3	19,9
500 -	3,5	1,8	1,0	0,8	0,7	0,6	0,4	0,9	1,5	1,8	2,4	1,3	16,7
1000	7,6	3,9	2,2	1,7	1,5	1,3	0,9	1,9	3,2	3,9	5,2	2,8	36,1
	8,8	2,9	1,6	2,9	2,1	1,7	2,2	2,4	4,1	4,7	6,3	6,5	46,2
Suma	19,0	6,3	3,5	6,3	4,5	3,7	4,8	5,2	8,9	10,2	13,5	14,1	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników obserwacji i pomiarów prowadzonych na lotniskowej stacji meteorologicznej w Radomiu w latach 1995–2004.

O uciążliwości mgieł w istotnym stopniu decyduje ich długotrwałość i ograniczenie widzialności. W przybliżeniu około 30–35% wszystkich mgieł trwa ponad sześć godzin; mało jest dni z mgłą całodzienną – około 2 przypadków w ciągu roku (w okresie listopad–styczeń). Mgły o maksymalnym natężeniu są najbardziej uciążliwe, m.in. dla użytkowników szlaków komunikacyjnych.

¹¹ A. Woś, *Klimat Polski*, op. cit.

Podsumowanie

1. W podziale klimatycznym Polski rejon Radomia leży w krainie wielkich dolin, w strefie oddziaływania kontynentalnego ze wschodu oraz w regionie wschodniomałopolskim¹². Granice regionu są mało wyraźne, co świadczy o znacznym podobieństwie warunków klimatycznych tego regionu do występujących w regionach sąsiednich. Nie obserwuje się tu wyraźnego wzrostu częstości występowania i intensywności ekstremalnych zjawisk atmosferycznych.
2. Zagrożenia najczęściej pojawiające się w rejonie Radomia związane są z nagłymi anomaliami pogodowymi, np. silnymi lub długotrwałymi opadami deszczu, gwałtownymi zamieciami, długotrwałymi opadami śniegu albo silnymi porywami wiatru. Skutkami tych anomalii mogą być lokalne podtopienia, uszkodzenia linii energetycznych, drzewostanu oraz niedrożność szlaków komunikacyjnych¹³.

Tabela 9. Liczba przypadków miejscowych naturalnych zagrożeń w rejonie Radomia w 2008 roku.

Miasto lub gmina	Rodzaj zagrożenia			
	silne wiatry	przybór wód	intensywne opady śniegu	intensywne opady deszczu
m. Radom	40	3	-	40
gm. Gózd	4	-	-	-
gm. Jastrzębia	9	-	-	-
gm. Jedlińsk	7	-	-	-
gm. Jedlnia-Letn.	9	-	-	1
gm. Kowala	3	-	-	-
gm. Skaryszew	5	-	-	-
gm. Wolanów	3	-	-	-
gm. Zakrzew	-	-	-	-

Źródło: J. Czyż, R. Gawęcki, D. Niewczas, Z. Młynarczyk, *Analiza stanu bezpieczeństwa obszaru miasta Radomia i powiatu radomskiego w zakresie ochrony przeciwpożarowej za rok 2008*, Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej w Radomiu, Radom 2009.

W roku 2008 w rejonie Radomia między innymi zanotowano:

- w lipcu, wskutek silnych opadów deszczu zostały zalane prywatne nieruchomości położone wzdłuż rzeki Mleczna. W ramach działań operacyjnych umocniono groble rzeki, oczyszczono szamba i studnie, poddano ich stan kontroli Sanepidu;
- 22 grudnia, około godziny 13, w wyniku przejścia gwałtownej wichury, w miejscowości Wola Goryńska doszło do uszkodzenia budynków mieszkalnych i inwentarskich, dodatkowe zniszczenia powodowały silne opady deszczu. W celu zabezpieczenia

¹² A. Woś, *Klimat Polski*, op. cit.

¹³ J. Czyż, R. Gawęcki, D. Niewczas, Z. Młynarczyk, *Analiza stanu bezpieczeństwa obszaru miasta Radomia i powiatu radomskiego w zakresie ochrony przeciwpożarowej za rok 2008*, Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej w Radomiu, Radom 2009.

uszkodzonych dachów i konstrukcji użyto plandek foliowych, desek, łat i stempli. Działania ratownicze trwały ponad 11 godzin i wzięto w nich udział 12 zastępów ratowniczo-gaśniczych OSP oraz Pogotowie Energetyczne.

3. Zabezpieczenie operacyjne Radomia i powiatu prowadzą jednostki PSP i OSP. Jednostka Ratowniczo-Gaśnicza PSP: nr 1 w Radomiu wykonuje zadania specjalistyczne z zakresu ratownictwa wodnego; nr 2 w Radomiu oraz nr 4 w Pionkach wykonują zadania specjalistyczne z zakresu ratownictwa chemicznego. Jednostka Ratowniczo-Gaśnicza PSP nr 3 w Radomiu stanowi dodatkową bazę środków gaśniczych, sorbentów i neutralizatorów oraz bazę kontenerową. Działania ratownicze prowadzone są w ścisłej współpracy z Policją, Strażą Miejską Pogotowiem Ratunkowym, Energetycznym, Gazowym. Do współpracy włączane są również: Zakład Usług Komunalnych, Sanepid, Miejska Spółka Wodna, Miejski Zarząd Dróg i Komunikacji. Działania ratownicze koordynuje (w siedzibie KM PSP) – Zespół Reagowania Kryzysowego.
4. W przypadkach zagrożeń masowych lub zdarzeń o dużych rozmiarach, oprócz sił własnych z terenu miasta Radomia i powiatu, istnieje możliwość niezwłocznego zadysponowania dodatkowych sił i środków ratowniczych z powiatów i województw ościennych, stosownie do zagrożenia i potrzeb. Strony porozumienia zobowiązały się m.in. do:
 - prowadzenia działań ratowniczo-gaśniczych na terenie sąsiedniego powiatu, w przypadku możliwości szybkiego dotarcia do miejsca zdarzenia;
 - wzajemnej pomocy podczas prowadzenia akcji wymagających zaangażowania dużej ilości sił i środków oraz użycia sprzętu specjalistycznego;
 - wzajemnego powiadamiania się o przewidywanych bądź zaistniałych zagrożeniach.

Decyzję o uruchomieniu Wojewódzkiego Planu Reagowania Kryzysowego podejmuje Wojewoda Świętokrzyski.

5. Od roku 2006 funkcjonuje system monitorowania i przekazywania danych o pogodzie (co 30 minut) do Krajowego Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności z zainstalowanej na obiekcie KM PSP w Radomiu automatycznej stacji meteorologicznej.
6. W maju 2008 r. zastępy PSP i OSP oraz Specjalistyczna Grupa Ratownictwa Wodno-Nurkowego „Centrum” brały udział w ćwiczeniach manewrowych Mazowieckiej Brygady Odwodowej na rzece Wiśle oraz na terenach przyległych do elektrowni Kozienice SA. Podczas ćwiczeń doskonalono prowadzenie akcji ratowniczej na rzece, obsługę sprzętu oraz dowodzenie na szczeblu taktycznym i strategicznym podczas dużych akcji ratowniczo-gaśniczych. W dniach 1–11 sierpnia 2008 r. w działaniach związanych z likwidacją skutków powodzi na Ukrainie aktywnie uczestniczyła Polska Grupa Ratownicza, w której skład wchodziły zastępy z JRG PSP nr 2 Radomiu.
7. Kontynuowana jest współpraca z lokalnymi mediami w zakresie informowania społeczeństwa m.in. o:
 - zbliżających się anomaliach pogodowych (silne wiatry, ulewne deszcze, gwałtowne burze połączone z wyładowaniami atmosferycznymi itp.);
 - właściwych zachowaniach w sytuacji wystąpienia zagrożeń (właściwego zabezpieczenia mieszkań, domów, altan, sposobów udzielania pomocy osobom poszkodowanym, sposobów alarmowania służb ratowniczych i in.).

Z kart historii



Michał Trubas*

Koncepcje bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej w latach 1989–1995

Wprowadzenie

Koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku przyniósł całkowite przekształcenie powojennego ładu europejskiego. Proces ten znamionowała w szczególności zasadnicza zmiana polityki ZSRR, zakończenie zimnej wojny i osłabienie, następnie rozpad, więzi międzypaństwowych w radzieckiej strefie wpływów. Dla państw Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polski, oznaczało to konieczność znalezienia sposobu zapewnienia bezpieczeństwa w warunkach dużej dynamiki przemian i braku pewności co do ich ostatecznego rezultatu. Zarówno społeczność międzynarodowa, jak i zainteresowane państwa nie były przygotowane koncepcyjnie i organizacyjnie na sprostanie rodzącym się wyzwaniom. Brano pod uwagę liczne możliwości: od zmodernizowania formuły Układu Warszawskiego, poprzez zbudowanie nowego systemu bezpieczeństwa regionalnego lub udzielenie państwom regionu bliżej niesprecyzowanych gwarancji do stworzenia w regionie strefy neutralnej. Na tym tle, w warunkach znacznej niepewności co do ostatecznego kierunku i rezultatów zmian, powstawały koncepcje zapewnienia bezpieczeństwa narodowego Polski. Ich treść i charakter uzależnione były od artykułujących je środowisk; zmieniały się także w czasie. Celowe jest więc prześledzenie przesłanek zaistnienia oraz próba oceny, korzystając z przewagi, jaką daje perspektywa historyczna, realności ich realizacji.

Przemiany w Europie w latach 1985–1992

W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku nastąpiły dynamiczne zmiany w Europie i świecie. Skokowy rozwój technologii pociągnął za sobą głębokie przemiany

* Prof. nadzw. dr hab., Uniwersytet Szczeciński, Katedra Badań nad Konfliktami i Pokojem.

w gospodarce i polityce oraz świadomości mieszkańców znacznej części świata. Wynikało to przede wszystkim z asymetryczności rozwoju cywilizacyjnego, w którym wyraźną przewagę uzyskały Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia. Był to jednocześnie sygnał, że współzawodniczący z nimi Związek Radziecki (i państwa związane z nim politycznie) wyczerpał wszelkie możliwości tkwiące w radzieckiej wersji socjalizmu¹. Dostrzegali to zarówno mieszkańcy ZSRR, jak i pozostających w orbicie radzieckich wpływów państw Europy Środkowo-Wschodniej. Stąd utrata wiary w możliwości systemu, co jednak absolutnie nie oznaczało powszechnego sprzeciwu obywateli. Niemniej jednak społeczeństwa były gotowe do przyjęcia i zaakceptowania daleko idących zmian systemowych.

Przemiany polityczne w tej części świata były znacznie bardziej złożone. Ich charakter i zakres w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych XX wieku wyznaczał oczywiście Związek Radziecki. Ówczesne kierownictwo tego państwa odznaczało się wyjątkowo spetryfikowanymi poglądami. Jego członkowie nie byli w stanie ani odnotować, ani koncepcyjnie sprostować nowym wyzwaniom, których źródeł należało doszukiwać się w cywilizacyjnej przewadze Zachodu. Miał on możliwość przysporzenia Związkowi Radzieckiemu problemów, jak się wkrótce okazało, niemożliwych do rozwiązania. Świadczyły o tym spektakularne porażki: przegranie wyścigu zbrojeń na jego kolejnym, wyższym stopniu, któremu Związek Radziecki nie był w stanie sprostać technologicznie i ekonomicznie oraz uwikłanie go w niemożliwą do wygrania wojnę w Afganistanie. Wymusiły one nowy kurs polityki radzieckiej. Jego wyrazem była zmiana stosunku do ustaleń Aktu Końcowego Konferencji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (KBWE) oraz rezygnacja z prób dalszego rozszerzania i umacniania swojej strefy wpływów. Właśnie dlatego Układ Warszawski (tj. faktycznie kierownictwo Związku Radzieckiego) już na początku 1983 r. zaproponował NATO podpisanie paktu o nieagresji². Należy przy tym zwrócić uwagę, że była to pierwsza inicjatywa zmierzająca do poprawienia bezpieczeństwa nie tylko wielkich mocarstw, lecz także ich europejskich sojuszników, bowiem wcześniejsze układy ograniczające poziom jądrowych zbrojeń strategicznych czyniły bezpieczniejszymi wyłącznie terytoria Związku Radzieckiego i Stanów Zjednoczonych.

Nic jednak nie wskazywało na zmiany („rozluźnienie gorsetu”) w stosunkach wewnątrz wspólnoty socjalistycznej. Jeszcze 25 czerwca 1985 r. w artykule redakcyjnym dziennika „Prawda”, piórem jego naczelnego redaktora Olega Rachmana (sygnowanym G. Władimirow), została przedstawiona radziecka wykładnia stosunków wewnątrz bloku wschodniego³:

1. Obowiązkiem krajów wspólnoty jest „wprowadzanie w życie i obrona podstawowych zasad socjalistycznej polityki gospodarczej”, która „potwierdziła swą wagę nad kapitalistyczną”.
2. Partie komunistyczne i robotnicze winny rozwijać i umacniać doktrynę marksistowsko-leninowską, jednak wyłącznie w ramach uniwersalnych praw budownictwa socjalizmu.

¹ Określenie użyte przez J. Davisa, *Historia ludzkości od epoki kamienia do naszych czasów*, Warszawa 2005, s. 466.

² Choć w radzieckiej propagandzie ten i inne fakty przedstawiane były jako przejaw pokojowych dążeń państwa i całej wspólnoty socjalistycznej (XXVI Sjezd KPSS. *Materiały i dokumenty*, Moskwa 1986, s. 24), było jasne, że jest to początek defensywy w radzieckiej polityce.

³ Był to skondensowany, jak się wydaje: jeden z ostatnich, wykład tzw. doktryny Breżniewa. W Polsce artykuł nie został opublikowany, nie sygnalizowano też w ogóle jego istnienia.

3. Wszelkie próby tworzenia narodowych modeli socjalizmu są w istocie działaniem wrogim, godzącym w zwartość systemu.
4. Blok państw socjalistycznych, pod przywództwem ZSRR, jest jednolity i prezentuje na zewnątrz, w polityce światowej, wspólne poglądy.

Artykuł ukazał się w okresie, gdy generalnym sekretarzem Komunistycznej Partii Związku Radzieckiego już był Michaił Gorbaczow. Proklamowana przez niego i w miarę konsekwentnie wprowadzana w życie polityka otwartości i głębokiej przebudowy zakładała między innymi zmianę zasad funkcjonowania wspólnoty socjalistycznej – oparcie jej na większej niezależności i autonomii poszczególnych krajów w tworzeniu i realizacji koncepcji rozwoju państwa i narodu. A to oznaczało odejście od doktryny Breżniewa i stało się impulsem do dekompozycji europejskiego bloku państw socjalistycznych⁴.

Proces ten znamionowało wiele wydarzeń diametralnie zmieniających międzynarodowe otoczenie Polski. Na pierwszym miejscu należy wymienić błyskawiczny i właściwie przez nikogo nieprzewidywany proces zjednoczenia Niemiec. W lipcu 1989 r. premier Niemieckiej Republiki Demokratycznej Hans Modrow wystąpił z koncepcją „wspólnoty traktatowej” (w istocie konfederacji obu państw niemieckich), a rok później (3.10.1990 r.) mocarstwa sygnujące układ poczdamski rzekły się odpowiedzialności za Niemcy, co umożliwiło wprowadzenie w życie niemieckiego układu zjednoczeniowego. Przeciwnieństwem procesów zachodzących w Niemczech była postępująca dezintegracja Związku Radzieckiego. Był to, zapewne niezamierzony, skutek pierestrojki, a dokładniej braku zauważalnych jej efektów, zwłaszcza w obszarze gospodarki. Jednocześnie polityka większej otwartości w sferach społecznych spowodowała, że istniejące we wszystkich republikach związkowych i niektórych autonomicznych tendencje niepodległościowe lub separatystyczne zostały wyartykułowane i przedstawione ludności. Właśnie dlatego przeprowadzone z inicjatywy władz centralnych referendum (17 marca 1991 r.) na temat utrzymania istnienia ZSRR w nowej formule – federacji równoprawnych i suwerennych republik, zostało wprowadzone wygrane, lecz jednocześnie zbojkotowane aż w sześciu republikach związkowych. Jednak głównym katalizatorem rozpadu państwa był wymierzony w nowy układ związkowy, antyreformatorski pucz kierowany przez wiceprezydenta Związku Radzieckiego Giennadija Janajewa (18–21.08.1991). Już w trakcie jego trwania niepodległość ogłosiły Estonia i Łotwa, a wkrótce uczyniły to także inne republiki. 7 grudnia 1991 r. prezydenci Białorusi, Rosji i Ukrainy podpisali umowę o utworzeniu Wspólnoty Niepodległych Państw, będącą końcem istnienia Związku Radzieckiego.

Widocznym symptomem rozpadu bloku radzieckiego było rozwiązanie polityczno-militarnych struktur Układu Warszawskiego. Choć już od 1986 r. rozpatrywana była możliwość zmiany zasad funkcjonowania paktu i poszerzenia zakresu suwerenności jego sygnatariuszy, pozostawał on narzędziem realizacji imperialnych interesów ZSRR. Zmieniała się jednak świadomość w satelickich państwach wspólnoty – dojrzało przekonanie, wydaje się – przede wszystkim w Polsce, że istnienie sojuszu w dotychczasowej formule jest anachronizmem. „Jesień narodów” 1989 r. zdynamizowała

⁴ Przemówienie M. Gorbaczowa na sesji Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej (RWPG), za: A. Kemp-Welch, *Polska pod rządami komunistów 1944–1989*, Kraków 2008, s. 414. Za oficjalną datę odejścia od doktryny Breżniewa przyjmuje się wystąpienie M. Gorbaczowa na forum Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych w dniu 7 grudnia 1988 r. Jednocześnie radziecki przywódca ogłosił jednostronną redukcję radzieckich Sił Zbrojnych.

rozpad bliskiego otoczenia (strefy zewnętrznej) imperium radzieckiego. Trudno określić, na ile świadome nieuchronności zmian były władze ZSRR i jak widziały przyszłość wspólnoty socjalistycznej. Wydaje się, że opcją minimalną było zachowanie formalnych więzi sojuszniczych, by docelowo osiągnąć model bliski stosunkom ZSRR z Finlandią. Tego typu rozwiązanie akceptował Zachód, obawiający się zwycięstwa w Związku Radzieckim sił zachowawczych i powrotu zimnej wojny. W każdym razie zarówno Związek Radziecki, jak i państwa zachodnie uważały za celowe i niezbędne utrzymanie paktu warszawskiego w mniej lub bardziej zreformowanym kształcie⁵. Koncepcje te wyraźnie kłóciły się z zamierzeniami demokratycznych rządów państw Europy Środkowo-Wschodniej. Ich strategicznym zamiarem było uzyskanie pełnej suwerenności politycznej i gospodarczej, a to oznaczało rozwiązanie (zakładano, że za zgodą ZSRR) Układu Warszawskiego i Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej oraz wyprowadzenie Armii Radzieckiej ze wszystkich państw regionu.

Katalizatorem przyspieszenia likwidacji instytucjonalnych więzi z ZSRR stały się krwawe zajścia w Wilnie (3 stycznia 1991 r.). Były one bezpośrednim impulsem do wystąpienia przez Czechosłowację z inicjatywą trójstronnego, polsko-czechosłowacko-węgierskiego porozumienia w sprawie wycofania swojego personelu ze wspólnotowych struktur wojskowych i politycznych oraz wymówienia postanowień układu warszawskiego z dnia 15 maja 1955 r. Wysunięta w lutym 1991 r. przez M. Gorbaczowa propozycja utrzymania współpracy wojskowej państw-sygnatariuszy na podstawie umów dwustronnych została odrzucona i kilka dni później, na konferencji Doradczego Komitetu Politycznego Układu Warszawskiego podpisany został *Protokół o uchyleniu porozumień wojskowych zawartych w ramach Układu Warszawskiego oraz rozwiązaniu jego organów i struktur wojskowych*. Pakt militarny zredukowany został do całkowicie fasadowego komitetu doradczego oraz dość amorficznej i niestałej Wojskowej Grupy Konsultacyjnej. 1 lipca 1992 r. na posiedzeniu Doradczego Komitetu Politycznego w Pradze podpisany został krótki, czteropunktowy protokół rozwiązania sojuszu.

W ten sposób Europa Środkowa utraciła swoje poprzednie znaczenie dla Kremla, a ZSRR – dla państw regionu. Jednak w rachubach stron, także NATO, musiały być uwzględnione, choć z różnych względów, wszystkie uwarunkowania. Należy jednak wziąć pod uwagę nastroje w państwach zachodnich wywołane zakończeniem zimnej wojny. Uczuciu ulgi towarzyszyło złudne przekonanie o braku istotnych zagrożeń dla Europy Zachodniej, a stąd – wątpliwości co do aktualnej roli dotychczasowych struktur obronnych. Politycy i wojskowi nie bardzo wiedzieli, jak wypełnić powstałą próżnię ideologiczno-polityczną nowymi treściami⁶.

Koncepcje budowy bezpieczeństwa europejskiego

Szybkie przemiany polityczno-społeczne w Europie Środkowo-Wschodniej skutkowały załamaniem się dotychczas funkcjonującego systemu bezpieczeństwa światowego i europejskiego, opartego na porządku bipolarnym. Wywołało to konieczność

⁵ J. Strzelczyk, *Ucieczka ze Wschodu. Rosja w polskiej polityce 1989–1993*, Warszawa 2002, s. 110.

⁶ R. Kupiecki, *Od Londynu do Waszyngtonu. NATO w latach osiemdziesiątych*, Warszawa 1989, s. 5.

reinterpretacji zimnowojennego pojmowania bezpieczeństwa zbiorowego, a tym samym stworzenie systemu innego, stabilnego i skutecznego. Analiza deklaracji i działań głównych podmiotów stosunków międzynarodowych pozwala wyodrębnić podstawowe koncepcje tworzenia nowej architektury bezpieczeństwa europejskiego.

Najłatwiej jest zdefiniować poglądy, dążenia i zamiary radzieckie. W latach 1989–1990, schyłkowym okresie istnienia Układu Warszawskiego, Związek Radziecki przyjął koncepcję przyznania państwom satelickim pełnej suwerenności w polityce wewnętrznej i – z pewnymi zastrzeżeniami – zagranicznej, przy zachowaniu zmodyfikowanych struktur sojuszu oraz utrzymaniu strategicznego partnerstwa, np. w formie obligatoryjnych konsultacji politycznych przed podjęciem decyzji związanych z bezpieczeństwem międzynarodowym⁷. Wobec oczywistej niemożności utrzymania Układu, nawet w zdemokratyzowanej formie, M. Gorbaczow wystąpił z sygnalizowaną już koncepcją zachowania dotychczasowych związków w oparciu o dwustronne układy o bezpieczeństwie i wzajemnej obronie suwerennych i równoprawnych podmiotów prawa międzynarodowego. Jej ostateczny kształt zwerbalizowany został w tzw. doktrynie Falina-Kwiecińskiego (od nazwisk znanych radzieckich politologów i dyplomatów). Proponowane porozumienia miały zawierać zobowiązania sygnatariuszy do nieuczestniczenia w sojuszach i organizacjach uznanych za wrogie przez drugą stronę, niezawierania porozumień sprzecznych z duchem i literą traktatu oraz zakaz udostępniania swoich baz i miejsc stacjonowania oraz infrastruktury militarnej obcym siłom zbrojnym⁸. Jest oczywiste, że funkcjonujący według takich zasad system bezpieczeństwa ograniczałby suwerenność jego słabszych uczestników i dawał Związkowi Radzieckiemu (Rosji) prawo wglądu w ich politykę bezpieczeństwa i w istocie był specyficzną formą tworzenia strefy bezpieczeństwa metodami nawet ostrzejszymi niż tzw. finlandyzacja. Dodatkowo mocarstwa zachodnie i instytucje międzynarodowe jeszcze w końcu 1990 r. uznawały za celowe, a nawet konieczne utrzymanie systemu jałtańskiego i będącej jego nieodłączną częścią radzieckiej strefy wpływów⁹.

Inną poważnie rozważaną opcją było wyprowadzenie z Europy Środkowo-Wschodniej wszelkich instytucji bezpieczeństwa międzynarodowego. Na przełomie 1989 i 1990 r. wpływowa grupa brytyjskich politologów zaproponowała pozostawienie krajów Europy Środkowo-Wschodniej samym sobie, stanowią one bowiem siedlisko nacjonalizmu, który nie ujawniał się jedynie dlatego, że strefa ta znajdowała się pod kuratelą wielonarodowego, internacjonalistycznego Związku Radzieckiego¹⁰. Istotą koncepcji było utworzenie strefy buforowej oddzielającej potencjały NATO i ZSRR. W zamyśle autorów istnienie bufora o głębokości 500–800 km uspokoiłoby Związek Radziecki, tradycyjnie wrażliwy w kwestiach bezpieczeństwa, a jednocześnie – biorąc pod uwagę ustalenia traktatu w sprawie ograniczenia broni konwencjonalnych w Europie (CFE) – stwarzałoby dla NATO komfortową sytuację strategiczną.

⁷ J. M. Nowak, *Od hegemonii do agonii. Upadek Układu Warszawskiego – polska perspektywa*, Warszawa 2011, s. 195.

⁸ R. Kuźniar, *Polityka bezpieczeństwa w polskiej polityce zagranicznej*, [w:] *Polityka bezpieczeństwa 1989–2000*, red. R. Kuźniar, Warszawa 2009, s. 76; K. Skubiszewski, *Polityka zagraniczna i odzyskanie niepodległości. Przemówienia, oświadczenia, wywiady 1989–1993*, Warszawa 1997, s. 279.

⁹ B. Jagiełło, *Członkostwo w NATO a ewolucja systemu bezpieczeństwa*, [w:] *Transformacja systemowa w Polsce*, Warszawa 2010, s. 677.

¹⁰ R. Kupiecki, *op. cit.*, s. 5; R. Kuźniar, *Polityka...*, s. 74.

Przyjęcie tej koncepcji mogło skutkować w dwojaki sposób. Przede wszystkim tworzyło w Europie Środkowo-Wschodniej miejsce dla nowego subregionalnego systemu bezpieczeństwa, którego jądrem mogłyby się stać: Polska, Czechosłowacja (Czecho-Słowacja, Czechy i Słowacja) oraz Węgry¹¹. Po wtóre, utworzeniem pasa neutralnych¹², całkowicie suwerennych państw demokratycznych, oddzielających NATO od ZSRR, co było uszczegółowieniem koncepcji bufora, w tym przypadku rozumianego jako „szara strefa”, tj. obszar nieposiadający żadnych międzynarodowych gwarancji bezpieczeństwa, poza wynikającymi z Karty Narodów Zjednoczonych. Rozpatrywano także, i była to trzecia możliwość, utworzenie konfederacji państw pozostających w partnerskich stosunkach z Zachodem i ZSRR. Jej spoiwem (ekonomiczną podstawą funkcjonowania) miałaby być organizacja gospodarcza powstała z przekształcenia na kształt EWG dotychczasowego RWPG¹³.

Każda z tych koncepcji sprowadzała się, nieco generalizując, do zastąpienia dotychczasowego systemu bezpieczeństwa europejskiego układem trzech podmiotów, swego rodzaju europejskiego tryptyku bezpieczeństwa: Europy Zachodniej, Europy Środkowo-Wschodniej, ZSRR (WNP). Prawnomiędzynarodową podstawą ich wzajemnych stosunków miał być Akt Końcowy KBWE.

Doskonałą oceną zachodnich koncepcji bezpieczeństwa europejskiego jest konstatacja ówczesnego ambasadora RP w Belgii, reprezentującego nasz kraj także w NATO: „Europa Środkowa chciała pozbyć się wojsk sowieckich, Układu Warszawskiego i wszelkich tego rodzaju ograniczeń suwerenności. [...] Zachodowi chodziło na początku lat dziewięćdziesiątych przede wszystkim o to, aby z Europą Środkową nie było kłopotów, żeby proces zjednoczenia Niemiec był ściśle kontrolowany i żeby Rosja nie czuła się sfrustrowana po utracie imperium”¹⁴.

Wspomniane wyżej złudne przekonanie o bezpieczeństwie Europy Zachodniej zostało szybko zrewidowane. Źródłem istotnych zagrożeń okazały się ujawniające się sprzeczności w Europie Środkowo-Wschodniej. Region nie mógł więc być pozostawiony sam sobie. Stąd koncepcja objęcia go swoistą polityczno-wojskową kuratelą.

W grudniu 1991 r. zapadła decyzja o utworzeniu Rady Współpracy Północnoatlantyckiej (NACC) obejmującej państwa członkowskie NATO, byłych sygnatariuszy Układu Warszawskiego i nowe państwa powstałe na obszarze byłego ZSRR. W zamysle twórców rada była strukturą konsultacyjną oraz sposobem instytucjonalizacji wzajemnych kontaktów, dającą możliwość monitorowania i wpływania na procesy zachodzące w Europie Środkowo-Wschodniej.

Formą pozwalającą na pełniejszy wgląd w kwestie wojskowe państw regionu była, wysunięta w październiku 1993 r. na sesji ministrów obrony państw NATO w Trevermuende, propozycja współpracy potencjałów wojskowych zatytułowana Partnerstwo dla Pokoju (inicjatywa została zatwierdzona na brukselskim szczycie NATO w styczniu 1994 r.). Jednocześnie ministrowie obrony odmówili udzielenia gwarancji bezpieczeństwa państwom Europy Środkowo-Wschodniej oraz wykluczyli rozszerzenie NATO na

¹¹ *Ibidem*, s. 76.

¹² Wydaje się, że lepszym określeniem byłoby „niezaangażowanych”, w rozumieniu idei ruchu państw niezaangażowanych.

¹³ R. Kuźniar, *Polityka...*, s. 76.

¹⁴ A. Krzeczunowicz, *Krok po kroku. Polska droga do NATO*, Kraków 1999, s. 53.

wschód. Zadeklarowali jedynie, że sojusz nie pozostanie obojętny w przypadku agresji w tym regionie, nie precyzując jednak formy reakcji. Przyjęta formuła „16+1” (partnerem sojuszu jest każde państwo oddzielnie) skutkowałą atomizacją regionu i właściwie wykluczała istnienie wszelkich wojskowych struktur regionalnych.

Narastające zagrożenia płynące z regionu oraz postępująca dezintegracja Rosji umożliwiły przyjęcie koncepcji rozszerzenia NATO. 7 lipca 1994 r. prezydent Stanów Zjednoczonych Bill Clinton, występując przed polskim Zgromadzeniem Narodowym, oświadczył, że „wprowadzenie nowych członków do NATO nie jest już kwestią czy, ale kiedy i jak”¹⁵. W ślad za tym oświadczeniem Rada Północnoatlantycka 28 września 1995 r. określiła zasady i kryteria przyjęcia do układu waszyngtońskiego państw uczestniczących w pracach Rady Współpracy Północnoatlantyckiej i programie Partnerstwa dla Pokoju¹⁶.

Koncepcje bezpieczeństwa Polski

W przedstawionej wyżej skomplikowanej i dość amorficznej sytuacji międzynarodowej szczególnie złożona była sytuacja Polski. Rok 1989 to w naszym kraju okres „obaw i oczekiwań”, a we wszystkich dziedzinach, w tym w obszarze bezpieczeństwa, możliwe były wszelkie opcje¹⁷. Możliwość ich urzeczywistnienia zależała od aktualnego ciężaru gatunkowego czynników określających międzynarodową i wewnętrzną sytuację naszego kraju.

Podstawową kwestią była kondycja Związku Radzieckiego i zakres jego przyzwolenia na zmiany. W przypadku utrzymania spójności imperium, likwidacja radzieckiej strefy wpływów, choć na przełomie dziesięcioleci chyba już nieunikniona, byłaby znacznie trudniejsza i bardziej długotrwała. Dotyczyło to w każdym przypadku także Polski, na której obszarze stacjonował pięćdziesięciotysięczny kontyngent wojsk radzieckich. Tak więc, bez sprzyjającego nam stanowiska ZSRR – niezależnie od tego, w jakim stopniu było ono wymuszone sytuacją wewnętrzną, regionalną i globalną – bez zgody na wycofanie wojsk, całkowicie niezależne wyznaczanie celów i kształtowanie polityki zagranicznej byłoby raczej niemożliwe. Należy jednak zwrócić uwagę, że szybki rozpad ZSRR z punktu widzenia bezpieczeństwa narodowego Polski, w ówczesnych realiach, wcale nie był jednoznacznie korzystny. Niejasny był bowiem stosunek do Polski niezależnych państw, powstających na proradzieckiej przestrzeni. Istniała uzasadniona obawa, że zaczną one budować swą tożsamość na gruncie nacjonalizmu, wykorzystując resentymenty także (a nawet przede wszystkim) w stosunku do Polski. Dwa z nich, Białoruś i Ukraina, dysponowały potencjałem ekonomicznym, militarnym i demograficznym przewyższającym możliwości Polski.

Kolejnym czynnikiem określającym międzynarodowe otoczenie bezpieczeństwa Polski były jednoczące się Niemcy. Stanowisko Bonn odnośnie do kształtu terytorialnego zjednoczonego państwa początkowo było mocno niejednoznaczne¹⁸.

¹⁵ Cyt za: I. Pawlikowska, *Koncepcje bezpieczeństwa państw Europy Środkowej po 1989 roku*, Toruń 2006, s. 157.

¹⁶ *Studium o rozszerzeniu NATO*, „Studia i Materiały Biura Pras i Informacji MON” 1995, nr 3.

¹⁷ B. Jagiełło, *op. cit.*, s. 675; K. Łastowski, *Polska racja stanu (Problemy początku 1990 roku)*, Warszawa 1990, s. 5.

¹⁸ J.M. Nowak, *op. cit.*, s. 181.

Powszechnie znany był także zapis w ustawie zasadniczej Republiki Federalnej o terytorialnej ciągłości państwa w granicach z 1937 r.¹⁹ Zjednoczone Niemcy, realizując cele polityki wewnętrznej, mogły także wystąpić z pretensjami odziedziczonymi po NRD (np. władztwa nad torem wodnym do portu w Świnoujściu). W każdym przypadku problem przybierał charakter zagrożenia egzystencjalnego, dotyczył bowiem integralności terytorialnej Polski i możliwości jej funkcjonowania jako samodzielnego podmiotu stosunków międzynarodowych. Dodatkowo jeszcze wiosną 1990 r. nie było wiadomo, czy zjednoczone Niemcy pozostaną w sojuszu Północnoatlantyckim, czy też staną się samodzielnym elementem nowego ładu europejskiego. Sytuację częściowo wyjaśniała wspólna rezolucja Bundestagu i Izby Ludowej NRD z 21 czerwca 1990 r. w sprawie uznania istniejącego *status quo* w Europie, a także decyzje szczytu KBWE w Paryżu (17 lipca 1990 r.) w sprawie istniejących granic państwowych. Ostatecznie problem został zamknięty podpisaniem polsko-niemieckich traktatów o potwierdzeniu istniejącej granicy oraz dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy²⁰. W ocenie sytuacji uwzględnić należy także zasadniczą zmianę bezpośredniego otoczenia międzynarodowego kraju. Trzej sąsiedzi (przewidywalni, bowiem realizujący nie suwerenną, lecz wspólną politykę) zastąpieni zostali siedmioma krajami o niekoniecznie zbieżnych interesach.

Poziom bezpieczeństwa określały także zjawiska zachodzące wewnątrz kraju. Lata 1989–1992 przyniosły szereg zagrożeń i wyzwań w tym obszarze. Wynikały one zarówno z zaszłości, jak i przyjętego skrajnie neoliberalnego sposobu przejścia od pogrążonej w kryzysie gospodarki socjalistycznej do gospodarki kapitalistycznej (określanej eleganckim eufemizmem: gospodarka rynkowa). Ujawniające się zjawiska dotyczyły w równym stopniu ekonomiki w skali mikro i makro, jak i świadomości społecznej. W szczególności na bezpieczeństwo rzutowały: gwałtowny wzrost bezrobocia i związane z nim lawinowe narastanie zjawisk patologicznych, niewydolność administracji państwowej, korupcja i nepotyzm, a także dezorganizacja aparatu bezpieczeństwa publicznego i sprawiedliwości²¹. Po latach Prezydent RP ocenił: „Zmiany w Polsce oraz wokół niej wymusiły zasadniczą weryfikację podejścia do spraw fundamentalnych, spośród których szczególne miejsce zajmuje bezpieczeństwo narodowe [...]. Warto zatem pamiętać o dokonującej się w owym czasie wielkiej transformacji i towarzyszących jej napięciach, euforii, ale i niepewności. Przyszłość nie była wtedy tak pewna, jak mogłoby się dzisiaj wydawać”²². Sytuacja była więc dynamiczna, zapowiadająca daleko idące zmiany, lecz niepewna i obciążona dużym ryzykiem, wymuszała wielką ostrożność poczynań i nieujawnianie żadnych bardziej dalekosiężnych zamiarów²³.

Ze wszystkich zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań bezpieczeństwa szczególnie groźne było potencjalne osamotnienie kraju w wyniku diametralnej zmiany

¹⁹ *Grundgesetz fuer die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949*, Art. 11.

²⁰ *Die Deutsch-polnische Vertreage von 14.11.1990 und 17.06.1991*, Bonn 1991, s. 13, 21.

²¹ Z. Nowakowski, *Bezpieczeństwo państwa w koncepcjach programowych partii parlamentarnych w Polsce po 1989 roku*, Warszawa 2009, s. 15.

²² Wystąpienie Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego na konferencji z okazji dwudziestolecia BBN w dn. 31 stycznia 2011 r., [w:] *Bezpieczeństwo narodowe Rzeczypospolitej Polskiej na przełomie wieków. Doświadczenia Biura Bezpieczeństwa Narodowego, strategiczne wyzwania*, Warszawa 2011, s. 10.

²³ R. Kuźniar, *Droga do wolności. Polityka zagraniczna III Rzeczypospolitej*, Warszawa 2008, s. 86.

układu sił międzynarodowych²⁴. Dlatego narzucającym się rozwiązaniem było przesunięcie w czasie całkowitej likwidacji Układu Warszawskiego i wyprowadzenia z Polski jednostek Armii Radzieckiej. Przesłanką do uwzględnienia takiej możliwości była obawa przed jednocykami się Niemcami i chęć dotrwania w jakimkolwiek sojuszu do czasu zbudowania nowego ogólnoeuropejskiego systemu bezpieczeństwa. Ten sposób rozumowania prezentowała postpezetpeerowska lewica, a także kręgi o zabarwieniu prawicowo-narodowym. Ich przedstawiciel Leszek Moczulski uznawał, że „[...] niebezpieczne dla polskiej racji stanu są żądania natychmiastowego wycofania kontyngentu wojsk radzieckich z Polski w momencie, kiedy następują zmiany w sytuacji niemieckiej. Osłabiona ekonomicznie Polska nie może racjonalnie bronić swoich interesów narodowych bez żadnego wsparcia sojuszników. [...] Stawianie Polski w sytuacji »sam na sam« ze zjednoczonymi Niemcami byłoby bardziej niebezpieczne dla obrony polskich interesów narodowych”²⁵. Jak powiedziano wyżej, idea stała się bezprzedmiotowa już w listopadzie 1990 r. W literaturze można spotkać także stwierdzenia, że autorami tej koncepcji i jej konsekwentnymi realizatorami był premier Tadeusz Mazowiecki i minister spraw zagranicznych w jego rządzie (12.09.1989–14.12.1990) Krzysztof Skubiszewski. To właśnie tej ekipie, z nie do końca jasnych powodów, zarzucana jest chęć finlandyzacji Polski²⁶.

Większe było prawdopodobieństwo urzeczywistnienia idei oparcia bezpieczeństwa Polski o nowe regionalne ugrupowanie państw, które odrzuciły radziecką hegemonię. Już w 1989 r. dyplomaci Polski, Czechosłowacji i Węgier prowadzili rozmowy na temat współpracy w zakresie bezpieczeństwa poza strukturami Układu Warszawskiego i oparcia go na sieci współdziałania subregionalnego w pasie Bałtyk–Morze Czarne, włącznie z komponentem wojskowym i rdzeniem w postaci Grupy Wyszehradzkiej²⁷. Projekt ten był bardzo popierany przez Zachód (wspomniany już europejski tryptyk bezpieczeństwa). Wariantem koncepcji, a może inspiracją do dalszych prac, była wysunięta przez Zbigniewa Brzezińskiego propozycja utworzenia przeciwwagi dla Niemiec w postaci konfederacji Czechosłowacji i Polski, bez wszelkiej dyskusji odrzucona przez Czechosłowację. W Polsce nagłaśniany był kolejny projekt Konfederacji Polski Niepodległej (Leszek Moczulski), w latach 1991–1992 ważnego członka koalicji rządowej, pomysł Międzymorza. W zamyśle autorów miał on stanowić system współpracy politycznej i prawno-państwowej oraz bezpieczeństwa zbiorowego obejmującego niezależne państwa: Polskę, Czechosłowację, Ukrainę, Białoruś oraz państwa bałtyckie i bałkańskie. Oczywiście słabością tej koncepcji i jej licznych odmian była wewnętrzna niespójność. Tak zarysowana Europa Środkowo-Wschodnia nie była bowiem wyodrębnionym obszarem geostrategicznym. Interesy polityczne państw tego obszaru były zróżnicowane i jak się wkrótce okazało, w licznych przypadkach antagonistyczne. Mierny był też potencjał obronny każdego z państw, co oznaczało niską skuteczność odstraszania. Wszystkie wskazane wyżej względy zdecydowały, że już na

²⁴ A. Bromke, *Szanse polskiego eksperymentu*, „Odrodzenie” 1989, nr 3, s. 1.

²⁵ L. Moczulski, *Rewolucja bez rewolucji*, „Droga”, 1989, nr 7, s. 9.

²⁶ J. Strzelczyk, *op. cit.*, s. 110 i nast. J.M. Nowak (*op. cit.*, s. 177, 186) przywołuje identyczne opinie zawarte w artykułach publikowanych przez P. Lisieckiego i A. Dudka w dzienniku „Rzeczpospolita” z okazji dwudziestej rocznicy powołania gabinetu T. Mazowieckiego. W tym i kolejnych przypadkach skład gabinetów i czas ich funkcjonowania podano na podstawie: *Leksykon politologii*, red. A. Antoszewski, R. Herbut, Wrocław 2004, s. 540 i nast.

²⁷ Z. Nowakowski, *op. cit.*, s. 260; J.M. Nowak, *op. cit.*, s. 214–215; R. Kuźniar, *Polityka...*, s. 76.

spotkaniu powołującym Trójkąt Wyszehradzki (15.02.1991 r.), na wyraźne żądanie prezydentów Vaclava Havla i Józsefa Antalla zdecydowano, że kwestie bezpieczeństwa nie zostaną zinstytucjonalizowane, a każde państwo będzie samodzielnie rozmawiać z instytucjami europejskimi i euroatlantyckimi²⁸.

Swojego rodzaju modyfikacją planów budowy bezpieczeństwa Polski w oparciu o nową strukturę subregionalną była, wysunięta przez prezydenta Lecha Wałęsę na przełomie marca i kwietnia 1992 r., koncepcja nazwana „NATO-bis”. W zamyśle autora miałyby to być porozumienie polityczno-wojskowe byłych państw-członków Układu Warszawskiego poszerzone o Białoruś, Ukrainę i poradzieckie państwa bałtyckie, funkcjonujące pod patronatem NATO²⁹. Ten *quasi*-system bezpieczeństwa zbiorowego obarczony był wszystkimi zasadniczymi wadami pomysłu Brzezińskiego, a w dodatku żadna ze stron takim rozwiązaniem nie była zainteresowana.

Faktyczne polityczno-strategiczne osamotnienie Polski (wywołane tak czynnikami obiektywnymi, jak i subiektywnymi) w sposób naturalny zwracało uwagę na rozwiązanie systemowe: budowę ogóło-europejskiego systemu bezpieczeństwa ze znaczącym udziałem naszego kraju. Wydaje się, że z tą koncepcją wiązano duże nadzieje nie tylko w Polsce; rozważano ją uważnie w państwach zachodnich (z wyboru) oraz w Europie Środkowo-Wschodniej (z konieczności). Istotą koncepcji było stworzenie jednolitego europejskiego systemu bezpieczeństwa w oparciu o rozwinięte postanowienia Aktu Końcowego Konferencji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (KBWE) podpisanego 1 sierpnia 1975 r. Stworzony tym dokumentem system pokojowego współistnienia opierał się na dziesięciu zasadach, w tym przede wszystkim suwerenności państw, nienaruszalności granic, pokojowym załatwianiu sporów oraz równouprawnieniu narodów i ich prawie do samostanowienia. Zasady te zostały sprecyzowane i ugruntowane podczas kolejnych Spotkań Przeglądowych KBWE, zwłaszcza madryckiego (1983 r.), sztokholmskiego (1986 r.) i wiedeńskiego (1990 r.). Przyjęte dokumenty tworzyły zestaw środków budowy zaufania i bezpieczeństwa politycznego i wojskowego, znacznie wzmocniony decyzjami spotkania paryskiego (19–21 listopada 1990 r.) *Traktatem o siłach konwencjonalnych w Europie* (CFE-1), deklaracją uczestników o zaprzestaniu wrogiego traktowania innych państw oraz podpisaniem Paryskiej Karty Nowej Europy – zestawu zasad funkcjonowania pozimnowojennej Europy. Zdaniem wielu polityków była to wystarczająca podstawa, na której można było budować bezpieczeństwo regionalne. W tym duchu wypowiadali się zarówno przedstawiciele państw zachodnich, dla których system KBWE był instrumentem powstrzymywania państw Europy Środkowo-Wschodniej przed ewentualnym zgłaszaniem żądań włączenia w zachodnie struktury, jak i przedstawiciele naszego obszaru³⁰.

Zaprezentowana koncepcja miała oczywiste zalety: zapewniała większą (pełniejszą) suwerenność względem wschodniego sąsiada, chroniła wybraną orientację polskiej polityki zagranicznej oraz stawiała Polskę na jednej płaszczyźnie z innymi państwami, w tym wszystkimi mocarstwami europejskimi. Jej zasadniczym niedostatkiem była niedookreśloność modelu, którego skuteczność w znacznej mierze zależała

²⁸ J. Strzelczyk, *op. cit.*, s. 185.

²⁹ I. Pawlikowska, *op. cit.*, s. 55.

³⁰ W 1991 r. V. Havel uważał, że najlepszym rozwiązaniem problemu bezpieczeństwa jest utworzenie paneuropejskiej struktury bezpieczeństwa na bazie KBWE, *ibidem*, s. 103, 108.

od dobrej woli ewentualnych uczestników. Przy tym KBWE nie posiadała wówczas instytucjonalizowanej struktury; brakowało więc najistotniejszego elementu: możliwości wymuszania przestrzegania zasad. Jednak wszystko wskazuje na to, że była poważnie brana pod uwagę przez polską klasę polityczną. W ogłoszonym 18 stycznia 1990 r. *exposé* premier T. Mazowiecki zaproponował nadanie KBWE nowej formuły i uczynienie z niej forum stałego dialogu politycznego, zaś minister K. Skubiszewski w wystąpieniu sejmowym 26 kwietnia tego samego roku stwierdził: „[...] ogólnoeuropejski system bezpieczeństwa zastąpi z czasem system sojuszy w Europie. Właśnie w systemie ogólnoeuropejskim szukać będziemy zewnętrznego bezpieczeństwa naszego państwa”³¹. W zaprezentowanym stanowisku rządu podkreślić należy dwa momenty. Po pierwsze: była to jedyna realna droga uzyskania międzynarodowych gwarancji bezpieczeństwa. Po wtóre: zawierała sugestię opracowania i przyjęcia przez państwa europejskie niekonfrontacyjnych doktryn militarnych.

Już wkrótce okazało się, że praktycznie brak jest możliwości oparcia bezpieczeństwa państwa o którąkolwiek z rozpatrywanych struktur i instytucji międzynarodowych. Wymusiło to zwrócenie się w kierunku, wydawałoby się – najmniej realnej, opcji: włączenia Polski w atlantyckie struktury bezpieczeństwa. Polscy politycy byli świadomi zarówno wszelkich uwarunkowań zewnętrznych, jak i stanowiska samego sojuszu północnoatlantyckiego. Nawiązując w sierpniu 1990 r. stosunki dyplomatyczne z NATO, Rzeczpospolita Polska nie aspirowała do członkostwa w sojuszu. Podkreślała natomiast, iż uznaje NATO za element konstytuujący jednoczącą się Europę i wskazywała na jego funkcję stabilizacyjną, wykraczającą swym zasięgiem poza obszar działania paktu. Polacy oceniali, że sama obecność na kontynencie sił sojuszu, a zwłaszcza wojsk amerykańskich, podnosi bezpieczeństwo na wyższy stopień (choć już wkrótce kryzys bałkański podważył także to założenie). Strategicznym celem polskiej dyplomacji stało się więc zacieśnienie metodą małych kroków współpracy z NATO, poczynając od konsultacji i współpracy sztabowej, szkolenia wojsk czy kierunków modernizacji uzbrojenia³².

Na przełomie 1992 i 1993 r., gdy stało się oczywiste, że „[...] Polska pozostaje bez sojuszników i bez formalno-prawnych, wiarygodnych sojuszków”³³, nasza klasa polityczna zdecydowała się na zwrot w kierunku integracji z zachodnioeuropejskimi strukturami obronnymi. Zapowiedziała to w *exposé* premier H. Suchocka³⁴. Ostatecznie kierunek atlantycki w polskiej polityce zagranicznej wyodrębnił się w 1993 r. Podkreślić należy, że uznały go i przyjęły wszystkie, zatroskane przyszłością kraju, siły polityczne. Jako ostateczny cel koncepcja integracji z NATO zwerbalizowana została 2 listopada 1993 r.³⁵ Należy jednak podkreślić, iż jeszcze przez kilka lat ta koncepcja zapewniania bezpieczeństwa kraju była wyłącznie koncepcją polską. Było oczywiste, że omówione wcześniej inicjatywy NATO nie miały charakteru wiążących deklaracji. Słusznie na

³¹ Cyt. za: Z. Nowakowski, *op. cit.*, s. 270.

³² A. Lew, *Główne kierunki polityki zagranicznej w opinii polskich partii liberalnych w latach 1989–2004*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Humanistyczny, Szczecin 2012, s. 130; J. Onyszkiewicz, *Trzeba zmienić naszą doktrynę obronną*, „Tygodnik Powszechny” 1990, nr 39, s. 3.

³³ L. Pastusiak, *Co z bezpieczeństwem?*, „Trybuna” 1992, nr 265, s. 4.

³⁴ Z. Nowakowski, *op. cit.*, s. 281.

³⁵ *Założenia polityki bezpieczeństwa*, [w:] *Wojsko Polskie. Informator* 95, Warszawa 1995, s. 59; A. Lew, *op. cit.*, s. 135; T. Iwiński, *Osiem słabości polskiej polityki zagranicznej*, „Dziś” 1993, nr 9, s. 26.

przykład oceniano, że program *Partnerstwo dla Pokoju* był odsunięciem na bliżej nieokreśloną przyszłość debaty o rozszerzeniu sojuszu.

Kolejną, ostatnią z zasadniczych koncepcji zbudowania bezpieczeństwa Polski w nowej sytuacji politycznej na kontynencie i w świecie, była idea ogłoszenia neutralności. W jakimś stopniu wiązała się ona z przedstawioną już ideą tworzenia związków subregionalnych. W 1989 r. impulsem do jej rozpatrywania były wspomniane już amerykańskie koncepcje utworzenia neutralnego pasa suwerennych demokracji między ZSRR (następnie WNP) a NATO³⁶. Przez pewien czas spotykały się one z bardzo pozytywnym odbiorem nie tylko na Zachodzie, ale także (a może przede wszystkim) w ZSRR.

W Polsce idea neutralności państwa nie była nowa. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że była najstarsza z wszystkich dotychczas rozpatrywanych. Od dawna traktowana była jako narzędzie wyprowadzenia Polski z radzieckiej strefy wpływów. W 1981 r. na I Krajowym Zjeździe Delegatów NSZZ „Solidarność” zaproponowano, nawiązując do zadekretowanego w Akcie Końcowym KBWE prawa państw do wstępowania i występowania z porozumień międzynarodowych, wpisanie do programu ruchu wyjście Polski z Układu Warszawskiego i ogłoszenie neutralności³⁷. W tym samym celu postulat podnoszony był przed 1989 r. przez lewe skrzydło opozycji i, jak się wydaje, także jej narodowy odłam. Używany był też przez opozycyjny ruch młodzieżowy Wolność i Pokój jako ideologiczne uzasadnienie głoszonych haseł³⁸. Wymienione środowiska pozostały wierne tej idei także po przełomie 1989 r. W 1993 r. w Sejmie II kadencji idea ta podnoszona była także przez Ruch dla Rzeczypospolitej i Samoobronę³⁹. Pośród argumentów uzasadniających tę koncepcję na czoło wysuwano prawo do zachowania pełnej suwerenności, co pojmowano jako absolutną autonomię decyzji we wszystkich żywotnych obszarach działania państwa.

Zasadniczą słabością tej koncepcji była niewielka szansa jej urzeczywistnienia, tj. uzyskania przez Polskę statusu państwa trwale (wieczyście) neutralnego, bo o taki status chodziło twórcom i zwolennikom takiego rozwiązania. W istniejącej sytuacji geopolitycznej jednostronna deklaracja państwa o neutralności z całą pewnością nie byłaby powszechnie uznana przez społeczność międzynarodową. Dlatego, w ocenie współczesnego badacza, polska dyplomacja nawet nie podnosiła jej na forum międzynarodowym⁴⁰. Nie zyskała także akceptacji głównych sił kształtujących przyszłość kraju. Już wiosną 1991 r. minister K. Skubiszewski oświadczył, że ideę neutralności odrzuca „jako ustawiającej Polskę raczej w biernej roli uczestnika stosunków międzynarodowych”⁴¹.

³⁶ J.M. Nowak, *op. cit.*, s. 162–163.

³⁷ *Wystąpienie programowe Jana Rulewskiego*, [w:] I Krajowy Zjazd Delegatów NSZZ „Solidarność”, „Informacja” 1981, nr 68, s. 33. Jeszcze wcześniej z taką propozycją wystąpił L. Moczulski, *Rewolucja bez rewolucji*, „Droga” 1979, nr 7.

³⁸ J. Onyszkiewicz, *Ze szczytów do NATO*, Warszawa 1992, *passim*; Z. Nowakowski, *op. cit.*, s. 283–284.

³⁹ *Ibidem*, s. 285.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 69.

⁴¹ *Prowadzę nową politykę zagraniczną. Wywiad z ministrem spraw zagranicznych K. Skubiszewskim*, „Trybuna” 6–7.04.1991, s. 2.

Problem samowystarczalności obronnej

Wydaje się, że ówcześni politycy, po części być może także wojskowi, nie odróżniali neutralności od niezaangażowania. Bo przecież omówione wyżej uwarunkowania tworzenia bezpieczeństwa narodowego, a zwłaszcza praktyczny brak możliwości zawarcia realnych sojuszy obronnych, wymuszały poważne rozważenie autarkii w tej dziedzinie. Chodziło więc nie o problematyczne uzyskanie statusu państwa trwale neutralnego, ale wymuszone przyjęcie polityki niezaangażowania.

Taka jest zapewne geneza, zdaniem autora błędnych, stwierdzeń i sugestii współczesnych badaczy na temat tak autorstwa, jak i głównych zwolenników budowania bezpieczeństwa Polski w oparciu o status państwa neutralnego. Jako zwolennicy tej koncepcji wymieniani są głównie wojskowi, z ministrem obrony narodowej w rządach T. Mazowieckiego i Jana K. Bieleckiego (6.07.1990–5.12.1991) oraz Waldemara Pawlaka (26.10.1993–1.11.1994) adm. Piotrem Kołodziejczykiem na czele⁴². Wymieniani są także bardzo wpływowi politycy, wiceministrowie obrony narodowej: Janusz Onyszkiewicz (w rządzie Hanny Suchockiej także minister obrony narodowej) i Romuald Szeremietiew – przedstawiciele lewego i prawego (narodowego) skrzydła dawnej opozycji. O ile z tą ostatnią sugestią można się zgodzić, o tyle nie wydaje się, by wojskowi byli szczególnymi zwolennikami neutralności Polski⁴³. Dla każdego specjalisty (a na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku pojęcie o materii rozważań mieli wyłącznie wojskowi) było oczywiste, że z przyczyn geopolitycznych uzyskanie międzynarodowej akceptacji dla neutralności kraju było wykluczone. Nierealna była także militarna samodzielność, a wszelkie pomysły w tym zakresie uznawano za po prostu szkodliwe⁴⁴. Pozostaje jednak bezspornym faktem, że z kręgów wojskowych wyszła – odczytywana współcześnie jako aprobata czy wręcz nawoływanie do neutralności – koncepcja określana jako „zbrojna neutralność” lub taktyka jeża: „obrona na wszystkich azymutach”⁴⁵.

Analiza dokumentów oraz ówczesnych wypowiedzi polityków i enuncjacji prasowych upoważnia do wysunięcia tezy, że był to rezultat bezsilności, czy też bezradności, wojskowych. Po przełomie 1989 r. politykę wewnętrzną i zagraniczną tworzyli byli opozycjoniści. Przyznając, że była wśród nich grupa osób utalentowanych, a nawet wybitnych, stwierdzić należy, że o sprawach obronności (na każdym poziomie!) mieli niewielkie pojęcie. Nie rozumieli do końca zewnętrznych i wewnętrznych determinantów bezpieczeństwa, ani tym bardziej ich przełożenia na kształt i funkcjonowanie systemu obronności państwa. Znacznie ważniejsze wydawały się im doraźne problemy polityczne i gospodarcze⁴⁶. Taka postawa wynikała po części ze zrozumiałego pragmatyzmu, po części zaś z równie zrozumiałej niekompetencji w sprawach „kuchni

⁴² Uważa tak zarówno R. Kuźniar (*Polityka...*, s. 74), jak i J. M. Nowak (*op. cit.*, s. 166, 214).

⁴³ *Wychodzenie z szarej strefy (Rozmowa z dr. Januszem Onyszkiewiczem, wiceministrem obrony narodowej)*, „Polska Zbrojna” 1991, nr 143, s. 1–2; *Nie mamy wrogów (Z sekretarzem stanu w urzędzie Prezydenta rozmawia Z. Słomkowski, „Trybuna”* 1992, nr 50, s. 1. Indagowany na tę okoliczność adm. w st. spocz. P. Kołodziejczyk zaprzeczył temu zdecydowanie, *List P. Kołodziejczyka* z 28.10.2011 r., w zbiorach autora.

⁴⁴ Z. Ciećkowski, *Czy Polskę stać na neutralność?*, „Polska Zbrojna” 1991, nr 208, s. 4; T. Pióro, *Nie zapomnijmy o realiach*, „Polska Zbrojna” 1992, nr 32, s. 4.

⁴⁵ Określenie pojawiło się po raz pierwszy w wystąpieniu ministra obrony narodowej adm. P. Kołodziejczyka na dorocznej odprawie kierowniczej kadry wojska w październiku 1991 r.

⁴⁶ Zdaniem P. Kołodziejczyka sprawy militarne bezpieczeństwa państwa świadomie odkładane były „na później”, *List P. Kołodziejczyka...*

bezpieczeństwa⁴⁷. P. Kołodziejczyk ocenia, że „w zaistniałej sytuacji w sposób oczywisty brakowało [wojskowym – przyp. aut.] punktu zaczepienia, tudzież podstawowych danych wyjściowych do prac nad reorganizacją, a właściwie dyktowaną zupełnie nowymi wymogami sytuacji politycznej w Europie i świecie, potrzebą gruntownej przebudowy zarówno Sił Zbrojnych, jak i systemu bezpieczeństwa państwa”⁴⁸.

Dla Sił Zbrojnych nieodzowny punkt odniesienia stanowi przygotowana przez polityków identyfikacja przeciwnika i określenie charakteru wojny, do której mają się przygotować. Takim „punktem zaczepienia” musiały być przekazane wojskowym dokumenty doktrynalne wytyczające kierunki budowania bezpieczeństwa Polski. Pojawiły się namiastki takich dokumentów. Pierwszym była „Doktryna obronna”, przyjęta przez Komitet Obrony Kraju 21.02.1990 r. Jej przedmiotem były elementarne kwestie aktualnego bezpieczeństwa państwa, a istotą: bardzo ogólnie zarysowana koncepcja etapu przejściowego, okresu przekształcenia Układu Warszawskiego. Dokument już w chwili powstania był nieaktualny, bowiem (jak wykazano wyżej) ówczesny główny czynnik bezpieczeństwa, Układ Warszawski, istniał jedynie formalnie. Zawierał on jednak istotne pojęcie: „wystarczalności obronnej” – generalnej wytycznej budowania obronności państwa⁴⁹. Kolejnymi dokumentami były „Zasady polskiej polityki bezpieczeństwa” oraz „Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej” z 2.11.1992 r. opracowane przez międzyresortowy zespół pod kierownictwem szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego J. Milewskiego. Główną tezę była konstatacja, że Polska nie upatruje zagrożenia w żadnym z istniejących państw i nie zakłada istnienia zdefiniowanego przeciwnika i ustalonego scenariusza prowadzenia wojny. Sformułowane zostały jedynie ogólne zasady przeciwstawiania się zewnętrznym zagrożeniom militarnym. W szczególności określono, że w przypadku agresji celem działań obronnych jest możliwie najdłuższe stawianie skutecznego oporu i dążenie do zachowania suwerenności, niepodległości i integralności terytorialnej, by uczynić agresję nieopłacalną i wskazać na konieczność reakcji społeczności międzynarodowej⁵⁰.

Z obu dokumentów wyraźnie przebija bezradność ich autorów. Trudno jednak wymagać od struktur doradczo-sztabowych, by rozstrzygały problemy będące w kompetencji najwyższych politycznych organów decyzyjnych państwa. Wobec braku wizji politycznej, sztabowcy – jak się wydaje przede wszystkim wojskowi – usiłowali skonstruować protezę⁵¹ w postaci namiastki doktryny obronnej, tj. zwerbalizować, przystającą do zagrożeń oraz pozostających w dyspozycji sił i środków, koncepcję samodzielności obronnej w warunkach politycznego osamotnienia kraju. Zadanie było bardzo skomplikowane. Świadczy o tym wielowątkowa dyskusja w środowiskach wojskowych. Przede wszystkim domagali się oni sformułowania spójnej strategii bezpieczeństwa państwa lub strategii obronnej będących jedyną podstawą opracowania strategii wojennej i strategii wojskowej, także tworzenia systemu obronnego oraz organizacji i szkolenia wojsk⁵². Gdy ich nie otrzymali, bo przecież wymienione wyżej dokumenty nie

⁴⁷ J. Milewski, *Sens obronności*, „Polska Zbrojna” 1991, nr 226, s. 4.

⁴⁸ *List P. Kołodziejczyka...*

⁴⁹ K. Łastowski, *op. cit.*, s. 3–4; S. Koziej, *Między piekłem a rajem. Szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*, Toruń 2006, s. 213–218.

⁵⁰ *Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Wojsko Polskie. Informator '95*, Warszawa 1995, s. 19 i nast.; S. Koziej, *Między piekłem...*, s. 220–222.

⁵¹ Określenie użyte przez adm. P. Kołodziejczyka, *List P. Kołodziejczyka...*

⁵² M. Sieniawski, *Jak się bronić?*, „Polska Zbrojna” 1991, nr 161, s. 4.

formułowały doktryny, starali się wypracować sposób działania. Starano się więc określić, co właściwie w polskich warunkach oznacza termin „wystarczalność obronna” i ja ma się do konstrukcji regionalnego europejskiego systemu bezpieczeństwa oraz w jaki sposób w dynamicznej sytuacji międzynarodowej można zapewnić ochronę suwerenności i bezpieczeństwa granic⁵³.

W wyniku rozważań przyjęto militarną koncepcję obrony na wszystkich azymutach. Jej istotą było takie skonstruowanie systemu obronnego, by umożliwić maksymalnie skuteczne przeciwstawianie się wszelkim formom agresji z dowolnego kierunku. To właśnie jest sens inkryminowanej wojskowej koncepcji strategicznej, nazwanej rzeczywście niefortunnie zbrojną neutralnością, a sprowadzającej się do schematu: w warunkach braku możliwości zawiązania skutecznej koalicji, z braku sił nie angażować się w doraźne, mało skuteczne sojusze, licząc na samowystarczalność obronną.

Wojskowi doskonale zdawali sobie sprawę z rażącej dysproporcji sił w porównaniu z sąsiadami, zwłaszcza Niemcami i ZSRR (ale także Rosją, Białorusią lub Ukrainą). Dlatego poszukiwano narzędzi mogących zwiększyć możliwości militarne państwa. Najbardziej obiecujące wydawało się oparcie obronności Polski na obronie powszechnej, pozwalającej w maksymalnym stopniu wykorzystać cały potencjał narodu i państwa⁵⁴. Był to istotny element strategii odstraszenia (odstręczenia) polegającej na zasugerowaniu potencjalnemu agresorowi, że wszelka akcja zbrojna będzie nieopłacalna ze względu na niemożność osiągnięcia założonych celów oraz pewność poniesienia strat, przewyższających ewentualne polityczne, gospodarcze i militarne zyski. Dlatego, obok regularnych działań wojsk, duży nacisk kładziono na nowocześnie rozumiane działania nieregularne obejmujące szeroki wachlarz form i metod walki: od lokalnej samoobrony do działań partyzanckich. Należy jednak podkreślić, że koncepcja obrony na wszystkich azymutach nigdy nie stała się przedmiotem rozważań kierownictwa politycznego państwa. Była to „wewnętrzna” inicjatywa wojska chcącego sensownie ukierunkować wysiłek organizacyjny i szkoleniowy, badana w toku licznych gier decyzyjnych i ćwiczeń. Ponad wszelką wątpliwość zebrane w ich toku doświadczenia znalazły swoje odzwierciedlenie w *Polityczno-strategicznym planie obrony Rzeczypospolitej Polskiej* przyjętym i zatwierdzonym w 1996 r. przez Prezydenta. Dokument zakładał, że Polska zmuszona jest przeciwstawiać się ewentualnym zagrożeniom wojennym samodzielnie. Przewidywano więc także zmuszanie przeciwnika do zaniechania agresji przez regularny i nieregularny opór, wszelkimi siłami, narzędziami i sposobami⁵⁵.

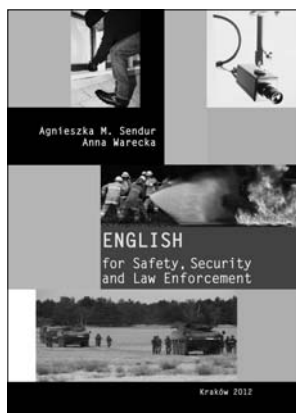
Strategia samowystarczalności obronnej Polski funkcjonowała równolegle ze staraniami o integrację z NATO. Nawiązanie, a następnie stopniowe zacieśnianie współpracy nie oznaczało zapewnienia bezpieczeństwa. Dlatego wszelkie działania w tym kierunku uznać należy za racjonalne i celowe.

⁵³ Jednym z przedsięwzięć było międzynarodowe seminarium „Zasady wystarczalności obronnej państwa a europejski system bezpieczeństwa”, J. Pawłowski, J. Marczak, *Nasza strategia wojenna. Słabości i atuty*, „Polska Zbrojna” 1991, nr 143, s. 1–2.

⁵⁴ R. Szeremietiew, *op. cit.*, s. 13, s. 37–39; Z. Ciećkowski, *Twierdzą każdy próg*, „Polska Zbrojna” 1991, nr 230, s. 4. Elementem prac koncepcyjnych było także ważne sympozjum w Akademii Obrony Narodowej (listopad 1991 r.) nt. *Obrona regionalna (terytorialna) w strategii obrony Polski*.

⁵⁵ S. Koziej, *op. cit.*, s. 226. Jeszcze w 1996 r. autor, wówczas szef jednego z wojewódzkich sztabów wojskowych, uczestniczył w pracach studyjnych i zaawansowanych czynnościach organizacyjnych zmierzających do utworzenia bazy przyszłych działań nieregularnych.

Recenzje



Janusz Kręcikij
Agnieszka M. Sendur,
Anna Warecka,
*English for Safety, Security and Law
Enforcement*

[Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, 163 s. + 5 nlb]

XXI wiek to okres cyfryzacji i globalizacji oraz wynikającej z tego łatwej i szybkiej wymiany informacji. W takich uwarunkowaniach trudno jest funkcjonować bez znajomości języków obcych, szczególnie zaś języka angielskiego, który stał się nowym *lingua franca* naszych czasów. Jest to tym bardziej istotne, że znaczna część współczesnej literatury, w różnych obszarach problemowych, publikowana jest w tym właśnie języku. Stwierdzenie to dotyczy zarówno literatury popularnonaukowej, jak i wyników poważnych badań w szeregu dziedzin i dyscyplin nauki. Sprawa staje się jednak dodatkowo skomplikowana ze względu na specyfikę specjalistycznego języka. Każda grupa zawodowa posługuje się w dużej mierze specyficzną dla siebie terminologią, której nieznamość może w najlepszym razie, spowodować niepełne zrozumienie przekazu, w najgorszym zaś – całkowite nieporozumienie, co niekiedy prowadzić może do bardzo poważnych konsekwencji. Zjawisko to dotyczy także obszaru nauk o bezpieczeństwie, tym bardziej że są one interdyscyplinarne, to zaś oznacza, że wymagają niejednokrotnie umiejętności funkcjonowania w więcej niż jednym obszarze specjalistycznej terminologii angielskiej.

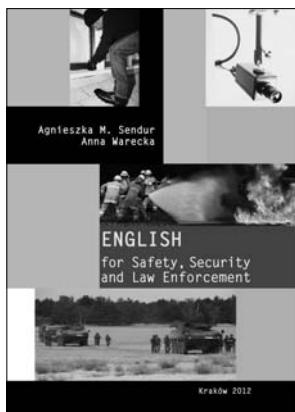
W tak zakreślony obszar problemowy bardzo dobrze wpisuje się opracowanie Agnieszki M. Sendur i Anny Wareckiej, zatytułowane *English for Safety, Security and Law Enforcement*. Jest to podręcznik do nauki języka angielskiego dla osób z różnych powodów zajmujących się szeroko rozumianym bezpieczeństwem, zarówno narodowym, jak i międzynarodowym, w tym również bezpieczeństwem militarnym.

Publikacja składa się z 16 rozdziałów, poruszających specyfikę terminologii fachowej w następujących obszarach: służb mundurowych, broni, sił zbrojnych, policji, straży granicznej, straży więziennej, straży pożarnej, bezpieczeństwa i higieny pracy, pierwszej pomocy, zarządzania w sytuacjach kryzysowych, bezpieczeństwa imprez masowych, rozpoznania (wywiadu), terroryzmu, bezpieczeństwa wewnętrznego oraz dyplomacji.

Książkę uzupełniają liczne, także wzbogacone zdjęciami załączniki oraz słownik szczególnie ważnych lub często występujących terminów dotyczących wskazanych wcześniej obszarów problemowych. Wartość publikacji podnosi podział zasadniczych treści na dwa poziomy trudności językowej (A – poziom niższy, B – poziom wyższy), co z pewnością rozszerzy krąg zainteresowanych podręcznikiem oraz jego bezpośrednich odbiorców. Każda część pracy obejmuje ćwiczenia ułatwiające opanowanie specjalistycznego słownictwa oraz zbiór zasadniczych terminów dotyczących wybranego, rozpatrywanego w podrozdziale, obszaru bezpieczeństwa.

Dążąc do stworzenia interesującego materiału dydaktycznego, autorki nie uniknęły jednak pewnych uchybień, o co zresztą nietrudno, skupiając w jednej publikacji tak wiele obszarów szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Na przykład, na rysunku karabinu na s. 4 wskazano, oznaczony numerem 4 element broni, opisany jako *sight* (w słowniczku książki: celownik). Precyzyjnie rzecz ujmując, wskazano „celownik optyczny”, czyli *optical sight*, podczas gdy np. „muszka” i „szczerbina” (mechaniczne przyrządy celownicze) opisuje się odpowiednio jako *front sight* i *back sight*. Pamiętać także należy, że termin *Army* oznaczać może nie tylko „armię”, czyli szczebel dowodzenia łączący kilka korpusów. To także synonim „wojsk lądowych” (np. *US Army* to Wojska Lądowe SZ USA, nie zaś armia tego kraju), znaczący dokładnie to samo co *Land Forces* lub *Ground Forces*. Stąd też tytuł trzeciego rozdziału powinien brzmieć *The Armed Forces*, tym bardziej że jest w nim mowa nie tylko o wojskach lądowych. W załączniku B, dla precyzji i jednolitości, opisując Wojska Specjalne, należałoby wobec wszystkich jednostek użyć tłumaczenia *Military Unit X*. Wszelkie rozwinięcia (np. nazwy GROM) są nieoficjalne.

English for Safety, Security and Law Enforcement to opracowanie znaczące i zdecydowanie potrzebne, zwłaszcza dla studentów nauk bezpieczeństwa oraz nauczycieli akademickich, którzy z racji swojej pracy muszą i chcą wykorzystywać najnowszą literaturę przedmiotu, także tę publikowaną w języku angielskim.



Kazimierz Kraj
Agnieszka M. Sendur,
Anna Warecka,
*English for Safety, Security and Law
Enforcement*

[Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, 163 s. + 5 nlb]

Oficyna Wydawnicza AFM na zlecenie Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego wydała w podręcznik języka angielskiego autorstwa doświadczonych lektorek języka angielskiego, Agnieszki M. Sendur oraz Annę Wareckiej, przeznaczony dla studentów nauk o bezpieczeństwie, osób zajmujących się szeroko rozumianymi problemami bezpieczeństwa, w tym zagadnieniami BHP.

Agnieszka M. Sendur naucza języka angielskiego na wszystkich poziomach zaawansowania. Uczy języka ogólnego oraz specjalistycznego, w tym od kilku lat w zakresie związanym z bezpieczeństwem narodowym i wewnętrznym. Jest autorką podręcznika do języka angielskiego oraz innych materiałów dydaktycznych. Jest m.in. egzaminatorem Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej oraz egzaminatorem TELC. Znana jest jako entuzjastka nowoczesnych technologii w nauczaniu języków obcych.

Druga z autorek podręcznika uczy specjalistycznego języka angielskiego na kierunku bezpieczeństwo narodowe. Prowadziła również zajęcia dla żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych wojska zgodnie z normami NATO – STANAG 6001. Opracowała pomoce do nauczania specjalistycznego języka angielskiego oraz przygotowała projekty metodyczne z zakresu Business English oparte na wzorach i standardach brytyjskich.

Podręcznik oprócz wstępu, podziękowań podzielony jest na 16 rozdziałów, załączniki, słownik podręczny, klucz z rozwiązaniami ćwiczeń, przewodnik dla nauczyciela (studenta) oraz bibliografię. Poszczególne części poświęcone są konkretnej

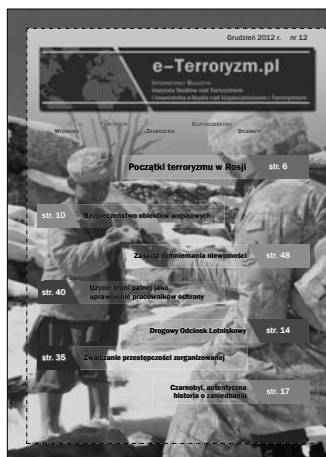
problematyce tematyce, np. policji, straży granicznej, straży więziennej, prawu pracy, pierwszej pomocy, imprezom masowym, zarządzaniu kryzysowemu, wywiadowi czy terroryzmowi. Autorki nie zapomniały również o bezpieczeństwie w sieci oraz dyplomacji.

Analiza przydatności podręcznika przeprowadzona przez redakcję miesięcznika „e-Terroryzm.pl” potwierdza wyjątkowość tej pozycji na rynku podręczników językowych. Podręcznik został opracowany z uwzględnieniem różnego poziomu umiejętności językowych, każdy rozdział wzbogacony jest o spis słownictwa specjalistycznego (glosariusz). Ponadto dużym ułatwieniem w posługiwaniu się podręcznikiem jest zamieszczony na końcu książki angielsko-polski słowniczek. W załącznikach zainteresowany znajdzie np. nazwy polskich służb mundurowych z ich tłumaczeniem na język angielski, strukturę polskiej armii, angielskie odpowiedniki polskich stopni wojskowych, angielskie nazwy znaków drogowych czy też informacje z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. W przewodniku nauczyciela (studenta) autorki dzielą się swoimi pomysłami i przedstawiają propozycje poszerzonego wykorzystania podręcznika.

Opracowanie jest doskonałą pomocą naukową i dydaktyczną przy opanowaniu specjalistycznego języka angielskiego związanego z problematyką bezpieczeństwa, terroryzmu, wojska, wszelkiego rodzaju służb zmilitaryzowanych oraz zakresem przestrzegania prawa.

Z podręcznika mogą korzystać wszyscy zainteresowani wspomnianą wyżej tematyką. Moim zdaniem może on być wykorzystywany podczas szkoleń wewnętrznych organizowanych np. przez ABW czy Policję.

Warto podkreślić fakt zaangażowania przy pisaniu podręcznika szerokiego grona konsultantów z różnych instytucji zajmujących się problematyką bezpieczeństwa, w tym studentów, których uwagi niewątpliwie przyczyniły się do powstania tak czytelnego i klarownego opracowania.



Pierwotna wersja recenzji ukazała się w internetowym miesięczniku „e-Terroryzm.pl”, nr 12/2012 (12), [online:] e-terroryzm.pl, s. 66–67.



Dariusz Wybranowski Tomasz Andrzej Tupalski, *Fundamentalizm islamski w Egipcie XIX i XX wieku*

[Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, 143 s.]

Istotnym tematem badań muzułmańskiego terroryzmu jest działalność Braci Muzułmanów w Egipcie i innych integrystycznych organizacji w tym kraju, których wpływy z czasem coraz szerzej obejmowały Bliski Wschód i sięgnęły nawet do Europy. Jedną z najważniejszych w tym względzie prac wydanych w Polsce jest studium autorstwa Jerzego Zdanowskiego z 1986 roku¹. Nowszym ujęciem tego zagadnienia miało się stać niewielkie objętościowo opracowanie Tomasza Andrzeja Tupalskiego, wydane przez Wydawnictwo Adam Marszałek².

Do wniosku o znacznym wydłużeniu cyklu wydawniczego skłania analiza bibliografii książki i pozycji tam zamieszczonych. Ostatnie z nich noszą datę 2005 i 2006 roku, a właśnie w tychże latach i po tej dacie ukazało się kilka różnych prac, które są w niektórych przypadkach dobrym uzupełnieniem wspomnianej książki T. Tupalskiego (także o organizacje ściśle powiązane z Braćmi bądź działające samodzielnie)³. Tema-

¹ J. Zdanowski, *Bracia Muzułmanie i inni*, Szczecin 1986.

² O sylwestce zawodowej i naukowej oraz profilu zainteresowań T. Tupalskiego, por. informacja zamieszczona na IV stronie jego pracy.

³ Por. E. Sivan, *Radykalny islam*, Kraków 2005, s. 32 i n.; M. Kordela, *Bractwo Muzułmańskie – kuźnia kadr współczesnego terroryzmu muzułmańskiego*, [w:] *Terroryzm – globalne wyzwanie*, red. K. Kowalczyk, W. Wróblewski, Toruń 2006, s. 155–172; S. Besson, *Islamizacja Zachodu? Historia pewnego spisku*, Warszawa 2006, s. 10 i n.; B. Stępniewska-Holzer, J. Holzer, *Egipt. Stulecie przemian*, Warszawa 2006, s. 201 i n.; A. Wąs, *Bracia Muzułmanie w Jordanii. Doktryna i organizacja bractwa na przełomie XX i XXI wieku*, Kraków 2006, s. 45 i n.; A. Krawczyk, *Terroryzm ugrupowań fundamentalistycznych na obszarze Izraela w drugiej połowie XX wieku*, Toruń 2007, s. 89 i n.; P. Ebbig, R. Fiedler, A. Wejkszner, S. Wojciechowski, *Leksykon współczesnych organizacji terrorystycznych*, Poznań 2007, s. 22; J. Tomaszewicz,

tyka fundamentalizmu egipskiego w różnorodny sposób pojawiła się także i w innych, wcześniej wydanych pracach, niestety nieujętych przez niego w badaniach⁴.

O ile siłą rzeczy, z powodów zrozumiałych w trakcie przygotowań do edycji lub świeżo po ukazaniu się książki na rynku, niekiedy nie można powołać się na najnowsze pozycje z literatury problemu, to można ująć te starsze, zwłaszcza jeśli wnoszą coś istotnego do badań. T. Tupalski starał się dokonać zarysu problemu czy nawet napisać niewielką monografię zagadnienia skomplikowanego i wielowątkowego, jakim jest zjawisko islamskiego integryzmu w Egipcie, i umieścić go na tle jakże ciekawych i skomplikowanych dziejów tego kraju, poczynając od przełomu XVIII i XIX wieku do połowy XX wieku. Nie ustrzegł się jednak od uchybień czy widocznych braków badawczych o charakterze przede wszystkim metodologicznym i konstrukcyjnym, nie umieścił również w swej książce wielu informacji czy pozycji z literatury problemu, które winny zostać uwzględnione z uwagi na specyfikę tematu.

Praca składa się z trzech rozdziałów, wstępu, zakończenia i bibliografii. Rozdział 1 to „Historia i dzieje islamu” (s. 16–41), natomiast w rozdziale 2 zatytułowanym „Narodziny współczesnego państwa egipskiego” (s. 42–82) autor omawia w podrozdziałach takie kwestie, jak: „Wpływy Zachodu na Egipt i jego ustrojowe wyodrębnienie w XIX wieku”, „Nowe idee społeczno-polityczne w Egipcie pod koniec XIX i na początku XX wieku”, „Geneza partii politycznych oraz rozwój systemu politycznego w Egipcie w XIX i XX wieku” oraz „Rozwój współczesnego Egiptu i stosunki z Wielką Brytanią w okresie I wojny światowej”. Najbardziej istotną z uwagi na zagadnienie badawcze częścią omawianej książki jest rozdział 3 „Fundamentalisci islamscy a rozwój demokratycznego ustroju państwowego Egiptu w połowie XX wieku” (s. 83–132). Znalazły się tu takie problemy jak: „Powstanie opozycji wobec nowo tworzonego się państwa egipskiego w drugiej połowie w dwudziestoleciu międzywojennym”, „Dążenia fundamentalistów do współpracy ze strukturami demokratycznymi w latach czterdziestych XX wieku. Początki terroryzmu”, a także „Zwycięstwo sił demokratycznych w latach 50. XX wieku”. O jakich to „siłach demokratycznych” jest mowa, skoro rządy króla Farkha miały wprowadzić „prozachodni” charakter, lecz były *de facto* autorytarną dyktaturą? Także system polityczny państwa prezydenta Gamala Abdela Nasera określany był jako „arabski socjalizm” (początkowo laicki, z silnymi wpływami ZSRR), lecz oba reżimy miały przecież typowo wschodni, autorytarny charakter, gdzie hasło „demokracja” mogło mieć charakter jedynie fasadowy.

Po lekturze istotne zastrzeżenia budzi już sam tytuł pracy. Z uwagi na treść prezentowaną w kolejnych rozdziałach celowe wydaje się pytanie o sformułowanie tytułu książki w dotychczasowym brzmieniu (*Fundamentalizm islamski w Egipcie XIX i XX wieku*) i jego adekwatność w stosunku do całości problemu. Wydaje się, że trudno mówić tu o syntetycznym bądź analitycznym ujęciu problemu, bo z tekstu właściwie

Al-Islam buwa al ball? Egipskie Bractwo Muzułmańskie – zagrożenie, czy szansa demokracji?, [w:] *Świat arabski w procesie przemian. Zmiany społeczne i kulturowe oraz reformy polityczne*, red. A. Kapiszewski, Kraków 2008, s. 245–256.

⁴ J. Wronecka, *Podstawy filozoficzne fundamentalizmu Sajjida Kutba*, [w:] *W poszukiwaniu prawdziwej wiary*, red. A. Mrozek-Dumanowska, Warszawa 1995, s. 40–52; P. Partner, *Wojownicy Boga. Święte wojny chrześcijaństwa i islamu*, Warszawa 2000, s. 256 i n.; B. Bolechów, *Terroryzm w świecie podwubiegunowym*, Toruń 2003; G. Kepel, *Święta wojna. Ekspansja i upadek muzułmańskiego fundamentalizmu*, Warszawa 2003, s. 33; A. Mrozek-Dumanowska, *Współczesny ruch odnowy islamu. W poszukiwaniu własnej tożsamości kulturowej*, Warszawa 2004, s. 25 i n. i ostatnio *eadem*, *Islam i jego odnowa na przykładzie krajów arabskich, Turcji i Iranu*, Warszawa 2010, i D. Madeyska, *Historia współczesna świata arabskiego*, Warszawa 2008, s. 117.

dowiadujemy się tylko mniej lub bardziej dokładnie na temat samych Braci Muzułmanów, a o innych organizacjach czy ludziach reprezentujących islamski integryzm nie mamy w ogóle żadnych informacji. Dlaczego więc to sugerujące typowo monograficzne, szerokie ujęcie problemu sformułowanie „Fundamentalizm islamski w Egipcie” zostało tu użyte? Kolejny człon tytułu, „w XX wieku”, sugeruje całe stulecie, a nie tylko jego pewną część – z tekstu bowiem wynika, że zanalizowano tylko jego pierwszą połowę. Być może trafniejszym informacyjnie i bardziej uściślającym tytułem książki w stosunku do zaprezentowanej przez autora treści mógłby być np. *Bracia Muzułmanie w Egipcie w pierwszej połowie XX wieku* lub *Działalność Braci Muzułmanów w Egipcie w pierwszej połowie XX wieku*.

Do najważniejszych uchybień autora należy konstrukcja pracy i proporcje poszczególnych problemów. Autor w bardzo widoczny sposób rozbudował pierwsze rozdziały (s. 16–82, na ogólną liczbę 143 stron, z tego trzeba jeszcze odjąć część końcową (s. 133–143), co w rezultacie mocno okroiło zasadniczy temat, jakim jest szeroko rozumiany „Fundamentalizm islamski w Egipcie”). Można zastanowić się, czy rzeczywiście potrzebny jest rozdział 1, w takim kształcie, w jakim został napisany i omawianie po raz kolejny w literaturze genezy, zasad wiary i dalszego rozwoju islamu, Koranu, typologii dżihadu i ekspansji muzułmanów w okresie średniowiecza, tak Arabów, jak i Turcji osmańskiej. Być może szereg zagadnień wraz z literaturą problemu powinien trafić do przypisów. Wśród przywoływanej literatury zabrakło m.in. klasycznych do dziś prac, np. Philipa Hittiego *Dzieje Arabów, czy Cywilizacji islamu* Janine i Dominique’a Sourdelów, *Renesansu islamu* Adama Meza, *Narodzin islamu* Maurice’a Gaudefroy Demombynesa, biografii Mahometa, pióra Maxime’a Rodinsona i szeregu innych, znakomitych (także i nowszych) opracowań zagadnienia, przetłumaczonych na polski i od lat dostępnych czytelnikowi.

Rozdział 2 obejmuje zbyt długi okres chronologiczny (od końca XVIII aż do początku XX wieku) i lepiej byłoby podzielić go na odrębne jednostki tematyczne. Ostatni rozdział (3), który powinien być znacznie bardziej rozbudowany w stosunku do innych, zajmuje niewiele miejsca (s. 83–132). A przecież problem widniejący w tytule książki mówi o fundamentalizmie w Egipcie na przestrzeni aż dwóch stuleci (czy w XIX wieku był tam już fundamentalizm w ścisłym tego słowa znaczeniu, czy chodzi raczej o tło historyczne procesu modernizacji?), w tym w XX wieku, co sugeruje szerokie potraktowanie problemu i jego analizę. Zaletą książki w odniesieniu do procesów modernizacyjnych w Egipcie za czasów kampanii Napoleona czy potem epoki rządów Muhammada/Mehmeda Alego (1805–1848) jest odwołanie się m.in. do napisanego przed laty bardzo dobrego studium Barbary Stępniewskiej-Holzer⁵. Wydawać by się mogło, że udanym pomysłem było ukazanie rozbudowanego tła politycznego dla złożonego procesu uzyskiwania niepodległości przez Egipt po 1918 roku (szczególnie lata 1922–1936) i przemian wewnętrznych w tym kraju, a także narodzin nowoczesnego systemu politycznego, partyjnego i ruchów politycznych (w tym także tych o profilu radykalnym) do upadku monarchii i objęcia władzy przez generała Nagibę i Gamalę Abdel Naserę (1952).

Nie negując celowości zabiegu naszkicowania tzw. „szerokiego tła” dla ukazania procesu tworzenia się od 1928 roku środowiska Braci Muzułmanów i działalności

⁵ Por. B. Stępniewska-Holzer, *Muhammad Ali. Narodziny nowoczesnego państwa egipskiego*, Warszawa 1978.

Hassana al-Banny, trzeba jednak stwierdzić, że byłaby to trafna idea, jednak przy innych proporcjach rozdziałów, gdy rozdział 2 byłby obszernym wprowadzeniem do właściwej, znacznie bardziej rozbudowanej objętościowo analizy problemu, tworzącej rozdział 3 i szeroko rozumianego „fundamentalizmu w Egipcie” (w XX wieku, a zwłaszcza w jego drugiej połowie; można by też było zamknąć problem omówieniem działalności Braci, jak i innych organizacji islamskich w pierwszych latach XXI wieku).

Zagadką tak dla recenzenta, jak i czytelników orientujących się w materii problemu, jest specyficzna cezura czasowa zastosowana przez Tupalskiego. Zasadniczy zrąb problemów w kontekście działalności Braci Muzułmanów kończy się właściwie na roku 1954. Można jedynie domniemywać, że stało się tak w związku z nieudanym zamachem na prezydenta Nasera i podjęciem na szeroką skalę represji wobec Braci, tego jednak autor w żaden sposób nie zaznaczył ani nie uzasadnił. O ile późniejsze, wyrwykowo przywołane wydarzenia, kończą się na roku 1970 i śmierci Gamala Abdela Nasera, o tyle nie mają w ogóle związku z działalnością ani Braci Muzułmanów, ani jakiegokolwiek innej organizacji fundamentalistycznej. Są jedynie kilkoma, dosyć ogólnymi informacjami o charakterze typowo politycznym, np. o wojnie o Kanał Sueski z 1956 r., utworzeniu Zjednoczonej Republiki Arabskiej (1958) i jej losach w kilku następnych latach (secesja Syrii, konflikt w Jemenie i interwencja egipska) i dalszym umocnieniu dyktatury Nasera po wyborach z 1964 r. i na koniec jego śmierci w roku 1970.

Problem „fundamentalizmu” został zawężony przez T. Tupalskiego wyłącznie do Braci Muzułmanów, tak jakby inne organizacje radykalnego islamu w ogóle w Egipcie nie działały, zwłaszcza po roku 1954. Także i te, które były w prostej linii organizacjami filialnymi Braci (np. Szabab Muhammad, Młodzież Mahometa, zwana też At-Tahrir – Wyzwolenie, czy inna, Al-Takfir al-Hidżra – Odejście od Niewiary), ponadto ugrupowanie Dżamat al – Muslimin – Grupa Muzułmańska, o których pisze zresztą jeszcze wcześniej i sam J. Zdanowski⁶. Nie mówiąc już o innych, które zaczęły swą działalność od lat 70., 80. i 90. XX wieku (Dżihad, znana też jako m.in. Dżihad Egipski czy Dżihad Islamski, Grupa Islamska – Dżamaat al-Islamijja), czy w pierwszych latach XXI (Al-Waad – Wyzwolenie, Islamskie Brygady Chwały, Brygady imienia Izzedina Kassama), czy jedna z najbardziej znanych i zarazem wojowniczych organizacji Hamas⁷.

W książce poza omówieniem postaci Hassana al-Banny brakuje analizy całego zaplecza duchowego i doktrynalnego, zarówno Braci Muzułmanów, jak i innych islamskich organizacji integrystycznych. Poza tym, co jest istotnym uchybieniem metodologicznym, autor w ogóle nie omówił tak znaczącej postaci, jaką był m.in. Sajjid Qutb (1906–1966), będący znanym działaczem i pisarzem, człowiekiem związanym z Braćmi i duchowym ojcem, zarówno egipskiego integryzmu, jak i innych ruchów radykalnych i terrorystycznych. Nie scharakteryzował także szejka Abd al-Hamida Kiszka (popularny kaznodzieja), czy nieco mniej znaczących działaczy i ideologów orientacji integrystycznej, jak m.in. Salih Abdullah Sirijja, Szukri Ahmad Mustafa czy Muhammad Abd as-Salam Faradž.

Cennym uzupełnieniem, będącym zarazem przyczynkiem do wydarzeń stosunkowo nieodległych w czasie, byłby też opis działalności ludzi związanych z Al-Kaidą

⁶ Por. J. Zdanowski, *op. cit.*, s. 139.

⁷ O działalności Hamasu do pierwszych lat XXI wieku, por. m.in. M. Levitt, *Hamas. Polityka, dobroczynność i terroryzm w służbie dżihadu*, Kraków 2008.

– egipskiego zamachowca z 11 września, tj. Mohammeda Atty, który jako pierwszy uderzył porwanym boeingiem w wieżę World Trade Center i także pochodzącego z Egiptu doktora Ajmana al-Zawahiriego, jednego z najbliższych współpracowników Osamy bin Ladena⁸. W książce brakuje wyodrębnionej analizy związków integrystów egipskich, zwłaszcza od lat dwudziestych XX wieku (i potem) ze środowiskiem naukowym i studenckim tak znaczącego pod względem teologicznym, jak i intelektualnym w świecie islamu szeroko rozumianego środowiska kairskiego uniwersytetu Al-Azhar (uwzględniony został jedynie Mohammad Abduh, niemający wtedy jakichkolwiek związków z późniejszym znacznie fundamentalizmem czy tym bardziej z Braćmi, mimo że jest on postacią ważną dla modernizmu muzułmańskiego). Przywołany tylko został radykalny działacz pochodzenia syryjskiego Rashid Rida (s. 58–59). Można też wspomnieć o Muhammadzie al-Ghazzalim, Mahmudzie Abd al-Wahhabie Fajidzie i innych wywodzących się spoza Egiptu pisarzach o orientacji integrystycznej (Fathi Jakan). Tu także przydałaby się m.in. analiza poglądów i sylwetki ideowo-religijnej jednego z najbardziej znanych teologów, kaznodziei i człowieka mediów, byłego doktora Al-Azharu (niegdyś związanego z Braćmi Muzułmanami, obecnie zamieszkałego w Katarze), Jussufa al-Karadawiego, znanego jako teolog i charyzmatyczny imam z transmisji stacji telewizyjnej Al-Dżazira, słuchanego przez miliony muzułmanów na całym świecie.

Z książki wynika, jakby ów „egipski fundamentalizm” tworzyli wyłącznie Bracia Muzułmanie i to „tylko” do mniej więcej połowy lat 50. XX wieku, a przecież doskonale wiadomo, że fakty były i są kompletnie inne. Tu w sposób ewidentny zabrakło m.in. analizy następstw ideologicznych i religijnych wojny czerwcowej w 1967 roku, Jom Kippur w 1973, także i tej w Afganistanie, echa rewolucji islamskiej w Iranie i dojścia do władzy ajatollaha Chomeiniego, wojny w Libanie, opisu genezy wydarzeń 1981 roku i spektakularnego zamachu na prezydenta Sadata, jego przyczyn, reperkusji i prawdziwej, krwawej wojny, jaką w Egipcie prowadził z islamskimi integrystami (m.in. z Dżihadu i z Braćmi) prezydent Hosni Mubarak. Zwłaszcza w przypadku rządów tego ostatniego przywódcy, aż się prosi o obszerny opis jego polityki wobec terrorystów islamskich czy choćby wybranych przypadków różnorodnych zamachów przez nich dokonanych (w tym i na samego prezydenta w 1995 roku) u schyłku XX wieku i w ostatnich latach.

Swego rodzaju klamrą czasową (możliwe, że w zamyśle autora) była w pewien sposób wyrwana z toku narracji informacja o wyborach parlamentarnych odbytych w Egipcie w grudniu 2005, gdy Bracia Muzułmanie zdobyli aż 150 miejsc. Tyle tylko, że stwarza ona wrażenie pustki informacyjnej, trwającej jakieś pół wieku, która siłą rzeczy powstała w tekście z uwagi na zupełny brak opisu wydarzeń działalności zarówno Braci, jak i innych radykałów po 1954 r. Zatem nie wiadomo dlaczego i w jaki sposób nastąpiła „reaktywacja” Braci i skąd raptem się wzięli w wyborach parlamentarnych 2005 r. i w jaki sposób osiągnęli wspomniany wynik wyborczy.

⁸ Osama Bin Laden zginął 2 maja 2011 roku w wyniku akcji sił specjalnych USA, które podczas desantu komandosów ze śmigłowców zaatakowały i zajęły jego rezydencję w Abbotabadzie w Pakistanie, uprzednio chronioną dyskretnie przez pakistańskie służby. Jego następcą – nowym przywódcą Al-Kaidy, choć już bez podobnej charyzmy i wpływów, został Ajman al-Zawahiri. Na temat długotrwałych poszukiwań Bin Ladena na pograniczu afgańsko-pakistańskim w ostatnich latach, por. m.in. A. Makowski, *Tropiąc Bin Ladena. W afgańskiej matni 1997–2007*, Warszawa 2012, s. 141 i n. O akcji eliminacji przywódcy Al-Kaidy w maju 2011 roku, por. ostatnio, C. Pfarrer, *Operacja Geronimo*, Kraków 2012.

Odnosi się wrażenie, jakby Autor musiał skracać tekst książki – niestety chyba wybrał kluczowy, ostatni rozdział, w którym właśnie powinna nastąpić szeroka charakterystyka problemu na podstawie najnowszej literatury problemu, tak polskojęzycznej, jak i zagranicznej (tak jak uczynili to autorzy zaprezentowani wyżej).

Książka T. Tupalskiego jest jedynie wrywkowym zebraniem informacji o Braciach Muzułmanach w XX wieku (i to nie całym), opartym zasadniczo na klasycznej już pracy J. Zdanowskiego i w niewielkim stopniu wykorzystującą publikacje kilku innych polskich autorów, umieszczonych w przypisach (K. Sidor, A. Mrozek-Dumanowska).

Fundamentalizm islamski w Egipcie nie wnosi niestety wiele do złożonego i szerokiego zagadnienia fundamentalizmu w tym kraju. Może być jedynie przyczynkiem czy zarysem problemu na tle innych, znacznie bardziej głęboko i obszernie przedstawiających tę także interesującą kwestię. Jeden z fragmentów książki pod koniec 2009 roku już był już nieaktualny. Tupalski w odniesieniu zarówno do egipskiego fundamentalizmu, jak i Braci Muzułmanów pisał bowiem: „Dostępna literatura przedmiotu jest niestety uboga. Podstawową pracą wciąż pozostaje książka *Bracia Muzułmanie i inni* Jerzego Zdanowskiego, wydana równo dwadzieścia lat temu” (s. 13).

W międzyczasie ukazały się prace m.in. P. Partnera, G. Kepela, E. Sivana, M. Kordele i J. Tomasiewicza, w których podjęto problem działalności Braci Muzułmanów (niekiedy i innych fundamentalistów) także i w drugiej połowie XX i w pierwszych latach XXI wieku. Poza wspomnianymi wyżej pracami, powstała lata temu luka badawcza i potrzebę omówienia problematyki zarówno procesów modernizacyjnych w Egipcie od czasów przełomu XVIII i XIX wieku i w kolejnych latach w bardzo dobry sposób omawia obecnie cytowana już wspólna praca B. Stępniewskiej-Holzer i J. Holzera. Także, co należy podkreślić, i w aspekcie działalności egipskiego islamskiego integryzmu i terroryzmu, czego niestety w recenzowanej tu książce Tomasza Tupalskiego niestety brakuje. Można jedynie ubolewać, że wspomniana praca nie stała się ani nową, znaczącą w literaturze problemu monografią Braci, która zastąpiłaby te starsze, ani tym bardziej najnowszym ujęciem ich działalności, rozszerzonej także o inne organizacje związane z egipskim integryzmem islamskim.

Po złożeniu niniejszego tekstu do druku ukazała się kolejna książka J. Zdanowskiego, która wyczerpująco omówiła problem Braci Muzułmanów i innych organizacji związanych z radykalnym islamem w Egipcie, od początku ich istnienia aż do ostatnich lat⁹. Ostatnio pojawiło się też wiele innych publikacji, które podjęły tematykę Braci Muzułmanów, a niektóre z nich problem Bliskiego Wschodu w kontekście globalnego terroryzmu i radykalizmu islamskiego¹⁰. Obserwuje się ogromny wzrost wpływów Braci w Egipcie, będący następstwem wydarzeń arabskiej wiosny i obalenia 30-letnich rządów prezydenta Hosniego Mubarak (luty 2011 r.), a także ich koegzystencję z rządem wojskowym¹¹. Ogromną rolę w tym względzie odegrało polityczne

⁹ J. Zdanowski, *Współczesna muzułmańska myśl społeczno-polityczna. Nurt Braci-Muzułmanów*, Warszawa 2009.

¹⁰ Por. A. Wejksner, *Ewolucja terroryzmu motywowanego ideologia religijna na przykładzie salafickiego ruchu globalnego dżihadu*, Poznań 2010, s. 141–142, 262 i n.

¹¹ Literatura do tego zagadnienia jest szeroka, stąd też autor recenzji zdecydował się na podanie jedynie kilku pozycji z ostatnich lat. O przebiegu arabskiej wiosny ludów w Egipcie, sytuacji po obaleniu Hosniego Mubarak i obecnej działalności Braci Muzułmanów, por. ostatnio m.in. A. Rogoda, *Iran 2009, Egipt 2011 – złudne podobieństwa*; M. Zawrotna, *Państwo Facebooka. Rola internetowych portali społecznościowych w Rewolucji 25 Stycznia w Egipcie* i M. Lipka, *Dla czego autokraci organizują wybory? Opozycja polityczna a wybory do egipskiego Zgromadzenia Ludowego w latach*

ramię braci, partia Wolność i Sprawiedliwość, kierowane przez Mohammeda Mursiego¹². W ostatnich latach widać też rosnący wpływ fundamentalistów w tym kraju i radykalnego islamu w całym regionie oraz w Afryce Północnej i Północno-Zachodniej. Przykładem jest powstanie w pierwszej połowie 2012 r. zdominowanej przez Al-Kaidę w Maghrebie (AKiM), Tuaregów i różnorodne grupy islamistów tzw. Republiki Azawadu – obszaru północno-wschodniego oderwanego od Mali, gdzie niemal natychmiast wprowadzono i zaczęto egzekwować szarijat¹³.

1984–2010. Wszystkie te pozycje zamieszczone w pracy *Bunt czy rewolucja? Przemiany na Bliskim Wschodzie po 2010 roku*, red. K. Górak-Sosnowska, K. Pachniak, Łódź 2012. Ostatnio por. także J. Armbruster, *Arabska wiosna. Rewolucja w świecie islamskim*, Wrocław 2012, s. 21 i n.

¹² W wyniku wyborów, Mohammed Mursi został w końcu czerwca 2012 roku prezydentem kraju.

¹³ Por. M. Sobczak, *Azawad: czy niepodległe państwo Tuaregów przetrwa?*, <http://www.politykaglobalna/2/04/azawad-czy-niepodlegle-panstwo-tuaregow...>; The Daily Telegraph, *Oaza dżihadu*, „Forum” 2012, nr 31, s. 16–18.

Streszczenia / Резюме / Abstracts



Marian Huczek

Kryzys przedsiębiorstwa a jakość zarządzania

W artykule podkreślono bezpośredni związek jakości zarządzania z możliwością wystąpienia kryzysu w organizacji. Scharakteryzowano zagadnienie interdyscyplinarności nauk zarządzania. Przedstawiono koncepcję zarządzania jakością oraz przeprowadzono analizę elementów składowych poszczególnych koncepcji zarządzania jakością. Zasadniczy wpływ na powstanie kryzysu w organizacji mają czynniki wywołujące ten kryzys. W artykule jako jeden z czynników omówiono jakość zarządzania. Kryzys w przedsiębiorstwie może stanowić zagrożenie także dla społeczności lokalnej, wywołując m.in. problemy społeczne.

The Crisis of a Company and Quality of Management

The article underlines the direct relationship between the quality of management and the possibility of a crisis in an organization. It characterizes the issue of an interdisciplinary approach of the sciences of management. The article presents the idea of quality management and the analysis of the components of the individual ideas of quality management. The factors that cause a crisis have the basic meaning in the creation of a crisis in an organization. The article describes one of such factors, i.e. the quality of management.

Кризис предприятия и качество управления

В статье подчеркнуто значение непосредственной связи между качеством управления и возможностью возникновения кризиса в организации. Дано характеристику проблемы междисциплинарности наук об управлении. Рассмотрено концепцию управления качеством и проведено анализ составляющих элементов разных концепций управления качеством. Автор рассматривает влияние разных факторов на возникновение кризиса в организации, прежде всего фактора управления качеством. На местном уровне кризис в отдельном предприятии может нести угрозу функционированию всего общества, например, обостряя общественные проблемы.

Radosław Szymiczek

Tryb postępowania w sprawach o przestępstwa z Ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych

Artykuł podejmuje problematykę szczególnego rodzaju badań poligraficznych, zwanych badaniami screeningowymi w stosunkach pracowniczych. Podstawowy teoretyczny cel artykułu to wyjaśnienie różnic pomiędzy badaniami screeningowymi a stojącymi w opozycji terminologicznej badaniami prowadzonymi w konkretnej sprawie (tzw. diagnostycznymi).

Niniejszy artykuł ma także walor praktyczny, gdyż porusza problemy, jakie napotyka operator poligrafu, wkraczający w tak wrażliwą sferę dla pracowników, jaką jest lojalność wobec pracodawcy. Autor nie poprzestaje jednak na omówieniu występujących problemów, ale stara się także wskazywać możliwe rozwiązania, co może przyczynić się do udoskonalania prowadzenia badań poligraficznych w sektorze prywatnym.

Przedstawiono także analizę wyników prowadzonych badań, która pozwala na wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Wysoki wskaźnik niekorzystnych opinii dla badanych obrazuje skalę zagrożenia, jakie stanowi nielojalny pracownik dla bezpieczeństwa biznesu. Przypuszczenia dotyczące wyników są również otwarciem dyskusji o zaletach i wadach badań poligraficznych w sektorze prywatnym.

Polygraph Tests in Company Security System

The article raises an issue of a specific type of polygraph tests called screening tests in work relations. The basic theoretical aim of the article is to explain the differences between screening tests and terminologically opposite studies performed for a definite diagnosis (so called diagnostic tests).

The discussed article carries also a practical value as it mentions the difficulties that a polygraph operator meets with while entering such a delicate area as the employees' loyalty towards their bosses. However, the author does not confine to mention the problem but he also attempts to indicate possible solutions, which may contribute to improve the polygraph tests in the private sector.

The analysis of the test results, which enables researchers to draw proper conclusions, has also been presented. A high rate of adverse opinions about those tested illustrates the scale of risk posed to the business security by a disloyal employee. The assumptions concerning the results are also an opening to a discussion about the benefits and drawbacks of polygraph tests in the private sector.

Полиграфические исследования в системе безопасности предприятия

Автор рассматривает проблематику особенного рода исследований с использованием полиграфа – «детектора лжи», какими являются скрининговые исследования трудовых отношений. Главная теоретическая цель статьи – это указание разницы между скрининговыми исследованиями и находящимися к ним в терминологической оппозиции, диагностическими исследованиями, т.е. про-

водимыми по конкретному делу. Материалы статьи могут иметь также практическое использование, так как затрагивают проблемы, с которыми сталкивается оператор полиграфа, который входит в такую деликатную сферу исследуемого персонала, как, например, лояльность перед работодателем. Автор не только кратко излагает возможные проблемы, но старается также указывать их возможные решения, что в конечном счёте способствует совершенствованию полиграфических исследований в частном секторе.

В статье дан также анализ результатов проводимых исследований, который позволяет сделать соответствующие выводы. Высокий коэффициент невыгодных для исследуемых выводов, показывает масштаб угроз для безопасности бизнеса, каким может быть нелояльный сотрудник. Полученные результаты могут дать начало дискуссии о плюсах и минусах полиграфических исследований в частном секторе.

Janusz Ziarko, Andrzej Skowroński

Usprawnianie zarządzania wiedzą o społecznych zagrożeniach w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa

Zarządzanie wiedzą jest strategią i zarazem narzędziem, które szkoły mogą wykorzystywać w celu usprawniania swoich działań wychowawczych, profilaktycznych i opiekuńczych ukierunkowanych na bezpieczeństwo. W artykule wyeksponowano znaczenie zarządzania wiedzą w przedsięwzięciach związanych z budowaniem sprawnych partnerskich zespołów jako podmiotów szkolnego systemu bezpieczeństwa, opierających swoje działania na społeczno kulturowym kapitale bezpieczeństwa. Omówiono procesy i czynniki determinujące rozwój społecznego kapitału bezpieczeństwa i podkreślono jego znaczenie dla efektywnego zespołowego uczenia się i działania. Zaproponowano podejście metodyczne związane z zespołowym uczeniem się ukierunkowanym na tworzenie skutecznych praktyk, adekwatnych w wymaganiach zagrażających sytuacji. W oparciu o te sugestie przedstawiono koncepcję szkolnego systemu bezpieczeństwa ujmując szkolny system bezpieczeństwa w perspektywach: funkcjonalnej i procesowej.

Improving the Management of the Awareness of Public Menace in the Development of School Security Systems

Knowledge management is a strategy and also an instrument that schools are able to use in order to improve their educational, preventive and protective security-oriented efforts. The article features the importance of knowledge management in ventures connected with forming efficient teams as part of school security system that base their efforts on sociocultural capital of security. The processes and factors that determine the development of the social capital of security have been considered and its importance for effective group learning and cooperation has been emphasized. The authors suggest a methodical approach connected with group learning aiming at creating effective practices adequate to the circumstances of

a menacing situation. Based on these suggestions, the concept of school security system has been presented conceiving its functional and theoretical aspects.

Усовершенствование управления знаниями об общественных угрозах в развитии школьных систем безопасности

Управление знаниями – это стратегия и одновременно инструмент, который школы могут использовать для усовершенствования своих воспитательных, профилактических и попечительных действий в сфере безопасности. Авторы подчёркивают значение управления знаниями в инициативах, связанных с созданием эффективных партнёрских образований – субъектов школьной системы безопасности, основывающих свои действия на общественно-культурном капитале безопасности. В статье обсуждены процессы и факторы, существенным образом влияющие на развитие общественного капитала безопасности и подчёркнуто его значение для эффективного коллективного обучения и действий. Предложенный авторами методичный подход основан на коллективном обучении, направленном на создание эффективных решений, которые можно использовать в ситуациях угрозы безопасности. На основе выдвинутых предложений в исследовании представлено концепцию школьной системы безопасности, учитывающую функциональную и процессуальную составляющие.

Anna Piziak-Rapacz

Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym Polski a ekologia

Polityka bezpieczeństwa energetycznego Polski jest związana ze strategią Unii Europejskiej. Priorytetami są zrównoważony rozwój i ograniczenie emisji CO₂. Zarządzanie uwzględniające aspekt ekologii podnosi konkurencyjność przedsiębiorstw. Modernizacja przemysłu jest jednak bardzo kosztowna, pomimo unijnych środków. W efekcie odbija się na cenie oferowanych produktów. Co decyduje o bezpieczeństwie energetycznym Polski: dostępność surowców, ceny energii, aspekty ekonomiczne, otoczenie polityczne czy może ekologia?

Ecology versus Energy Security Management in Poland

Polish energy security policy is connected with the strategy of the European Union. The main priorities are sustainable development and reducing CO₂ emissions. When the management includes an aspect of ecology, it increases competitiveness of a company. Despite the EU funds the modernization of industry is still very expensive. As a result the prices of products increase. What determines the energy security of Poland: the availability of energy resources, energy prices, economic aspects, political environment or ecology?

Управление энергетической безопасностью Польши и экология

Политика энергетической безопасности Польши тесно связана со стратегией Европейского Союза, главными приоритетами которой является равномерное развитие и ограничение выбросов CO₂. Управление, учитывающее экологические аспекты, имеет влияние на конкурентоспособность предприятий. Однако следует учесть, что несмотря на финансовую помощь ЕС, модернизация промышленности – это очень капиталоемкий процесс, который оказывает влияние на повышение цен производимых товаров. Автор старается ответить на вопрос: что имеет решающее значение для энергетической безопасности Польши – доступность сырья, цена энергетических ресурсов, экономические аспекты, политическая ситуация, а может экология?

Ewelina Kochanek

Zarys logistyki stanów kryzysowych

Artykuł poświęcony został nowej specjalności naukowej, jaka wykształciła się na przełomie XX i XXI wieku. Logistyka w sytuacjach kryzysowych, bo o niej mowa, stanowi specyficzny obszar dociekań naukowych, któremu poświęca się coraz więcej uwagi. W artykule przybliżono istotę logistyki w sytuacjach kryzysowych, jej potencjał logistyczny oraz nakreślono potrzeby logistyczne osób poszkodowanych w sytuacjach o charakterze niemilitarnym.

Outline of Logistics Crisis Levels

The article has been devoted to a new scientific specialization that developed on the turn of the 20th and 21st centuries. Logistics in crisis situations is a specific area of scientific research, which is getting more and more attention. The article explains the essence of logistics in crisis situations, the potential for logistics and outlines the logistical needs of the victims of non-military crisis situations.

Логистика в условиях кризиса – общие черты

В статье рассмотрено значение новой научной дисциплины, образованной на рубеже XX и XXI веков. Логистика в условиях кризиса является специфической областью научных изысканий, которой посвящается всё больше и больше внимания. Автор рассматривает сущность логистики в условиях кризиса, потенциал логистики, и указывает на логистические потребности лиц пострадавших в чрезвычайных ситуациях невоенного характера.

Jerzy Wróbel

Wybrane zagrożenia naturalne w rejonie Radomia – reagowanie i profilaktyka

Artykuł przedstawia oraz omawia wyniki badań i obserwacji klimatu, wykonywanych co godzinę w ciągu dziesięciu lat (1995–2004) na lotniskowej stacji meteorologicznej w Radomiu oraz niepublikowanych opracowań klimatycznych z Centrum Hydrologiczno-Meteorologicznego Sił Zbrojnych RP w Warszawie.

We wstępie autor określa zjawiska atmosferyczne i przedstawia zagrożenia związane z mgłą, opadami, skrajnymi temperaturami, suszami, burzami oraz silnymi wiatrami. Pokazano częstotliwość występowania tych zjawisk na terenie Radomia. Podano przykłady występowania ekstremalnych zjawisk pogodowych i działań podejmowanych przez służby ratunkowe oraz zespoły zarządzania kryzysowego.

Selected Natural Disasters in Radom Area – Reaction and Prevention

This compilation consists of the results of everyday surveys and observations made every hour over a ten-year period (1995–2004) at the meteorological station at the Radom airport and unpublished climatic elaborations from the Hydrometeorological Centre of the Polish Armed Forces in Warsaw.

The introduction defines atmospheric phenomena and presents the dangers connected with fog, precipitation, extreme temperatures, drought, storms and thunderstorms, and strong winds. Next, the frequency of occurrence of these phenomena in the Radom area is shown. The last part of this compilation presents examples of occurrence of extreme phenomena and actions taken by security and crisis management.

Некоторые естественные угрозы в районе Радома – реагирование и профилактика

В статье рассмотрены и проанализированы результаты исследований и наблюдений за климатом, проводимых ежечасно в течение десяти лет (1995–2004) на аэродромной метеорологической станции в Радоме, а также неопубликованных климатических разработок Центра гидрологии и метеорологии Вооружённых Сил Республики Польша в Варшаве. Обговаривая разные атмосферные явления, автор указывает на угрозы, связанные с туманом, осадками, крайними температурами, засухами, бурями и сильными ветрами. В статье указано также частоту возникновения этих явлений на территории Радомы. Подано примеры экстремальных погодных условий и связанных с ними действий спасательных служб и центров кризисного управления.

Michał Trubas

Koncepcje bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej w latach 1989–1995

Wśród fundamentalnych zmian, jakie zaszły w naszym kraju na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, ważne miejsce zajmuje przekształcenie koncepcji zapewnienia zewnętrznego bezpieczeństwa państwa. W nie-stabilnej i nie do końca zdefiniowanej sytuacji międzynarodowej rodziły się różne pomysły budowania bezpieczeństwa globalnego i regionalnego. W szczególności, w odniesieniu do Europy Środkowo-Wschodniej, rozpatrywano szczególnie szeroki wachlarz możliwości: od zachowania Układu Warszawskiego w nieco tylko zmodyfikowanej formule do pozostawienia państw regionu poza jakąkolwiek strukturą bezpieczeństwa. Stosownie do tych koncepcji polscy wojskowi (a w znacznie mniejszym stopniu – klasa polityczna) starali się zbudować system zewnętrznego bezpieczeństwa państwa w ramach wymuszonej autarkii. Niewątpliwie najciekawsza jest strategia samowystarczalności obronnej, zwana też koncepcją obrony na wszystkich azymutach. Kres tym rozważaniom położyła deklaracja o możliwości rozszerzenia NATO, otwierająca drogę do włączenia Polski w struktury euroatlantyckie.

Security Concepts of the Republic of Poland between 1989–1995

Among the fundamental changes that occurred in our country on the turn of the 80s and 90s of the 20th century, the transformation of the concept to assure the external security of the state gained an important position. In the unstable and not fully defined international situation, different ideas of creation of global and regional security emerged. Particularly in relation to Middle-Eastern Europe a vast array of possibilities was examined: from preservation of the Warsaw Pact in a slightly changed formula to leaving the states of the region out of any security structure. According to these ideas the Polish military (unlike the political class) tried to build an external security system of the state within the frame of the imposed autarky. The most interesting without doubt was the self-sufficient defense strategy, also named the all-azimuth defense concept. Such consideration was put to an end by the declaration of the possibility of NATO broadening, which made an open road for Poland to joining NATO.

Концепции безопасности Республики Польша в 1989–1995 годах

Среди фундаментальных перемен, какие имели место в Польше на рубеже восьмидесятых и девяностых годов XX века, важное место занимает преобразование концепции обеспечения внешней безопасности государства. В нестабильной и не полностью определённой международной ситуации рождались разные концепции создания глобальной и региональной безопасности. Особенно это касалось стран Центрально-Восточной Европы, в которых рассма-

тривались весьма крайние возможности: от сохранения, в несколько модифицированной форме, Организации Варшавского договора до оставления стран региона за пределами какой-либо структуры безопасности. Согласно этим концепциям польские военные (в меньшей степени это относится к политической элите) старались создать систему внешней безопасности государства в пределах вынужденной автаркии. Несомненно самой любопытной является стратегия полной оборонной независимости, известной также как концепция «защиты во всех азимутах». Разработка всех этих предложений прекратилась после появления заявления о возможности расширения НАТО, которое открывало дорогу входу Польши в евроатлантические структуры.



Instrukcja przygotowania artykułów do czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”

Formatowanie i redagowanie

Tekst artykułu (objętość ok. 12–20 stron) powinien być złożony pismem Times New Roman o wielkości 12 punktów z interlinią 1,5. Terminy i wyrażenia obcojęzyczne oraz tytuły artykułów i książek należy pisać kursywą (*italic*). Nie należy stosować wytłuszczeń (**bold**). Nie należy stosować podkreśleń. Prosimy o konsekwentne stosowanie skrótów (np., r., w. itp.) w całym artykule. Jeśli artykuł podzielony jest śródtytułami na części, to prosimy rozpocząć od „Wprowadzenia”, a na końcu umieścić „Podsumowanie”. Nie ma potrzeby numerowania śródtytułów.

Ilustracje

Rysunki, wykresy i fotografie powinny być dostarczone na dyskietkach, płytach CD lub pocztą elektroniczną w formie zeskanowanej lub jako elektroniczny plik w jednym z formatów: *.bmp, *.tif, lub *.psd.

Ilustracje zaczerpnięte z innych prac i podlegające ochronie prawa autorskiego powinny być opatrzone informacją bibliograficzną w postaci odsyłacza do literatury, umieszczonego w podpisie rysunku (np. Źródło: N. Davies, *Europa. Rozprawa historyka z historią*, Kraków 1998, s. 123).

Tabele

Tabele należy umieszczać możliwie blisko powołania i numerować kolejno. Tabele tworzy się, stosując polecenie: *Wstawianie – Tabela*. Wskazane jest unikanie skrótów w rubrykach (kolumnach) tabel. Tekst w tabeli powinien być złożony pismem mniejszym niż podstawowy. Ewentualne objaśnienia należy umieścić w linii bezpośrednio pod tabelą, a nie w samej tabeli.

Przypisy

Obowiązują przypisy dolne, które należy tworzyć, stosując polecenie: *Odwołania / Wstaw przypis dolny*. W polu, które pojawi się na dole kolumny, wpisujemy tekst przypisu (pismo wielkości 8–9 pkt.).

Przykłady:

- publikacje książkowe
S. Grodziski, *Habsburgowie*, [w:] *Dynastie Europy*, red. A. Mączak, Wrocław 1997, s. 102–136.

Instrukcja przygotowania artykułów do czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”

- artykuły w czasopismach
S. Waltoś, *Świadek koronny – o brzeża odpowiedzialności karnej*, „Państwo i Prawo” 1993, z. 2, s. 16.

W przypisach do oznaczania powtórzeń można stosować terminologię łacińską lub polską, czyli: *op. cit.*, *ibidem* (tamże), *idem* (tenże), *eadem* (taż). Bezwzględnie należy jednak zadbać o konsekwentny zapis i nie mieszać zapisu łacińskiego z polskim. Po adresie strony internetowej podajemy w nawiasie okrągłym datę dostępu. W zapisie dat generalnie używamy cyfr arabskich.

Istnieje również możliwość nadsyłania tekstów o charakterze historycznym (do działu „Z kart historii”), „Recenzji” oraz „Komunikatów i sprawozdań”. Każdy numer kończą streszczenia artykułów.

Recenzje

Autorzy piszący recenzje proszeni są o dostarczenie zeskanowanej okładki recenzowanej publikacji (może być w skali szarości), a także o umieszczenie w nagłówku recenzji następujących danych: autor i tytuł książki (ew. jej redaktor), tłumacz, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania, liczba stron. W przypadku publikacji obcojęzycznych mile widziany jest przekład ich tytułu.

Streszczenia

Czasopismo „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” zawiera osobny dział ze streszczeniami, dlatego prosimy Autorów o dostarczenie kilkudziesięciu streszczeń artykułów w językach: polskim, angielskim i rosyjskim, wraz z tłumaczeniem tytułu artykułu.

Prosimy również o dołączenie krótkiej notki o autorze (tytuł/stopień naukowy, uczelnia/organizacja).

W razie pytań prosimy o kontakt:

kamila.zimnicka@kte.pl

tel. 12 25-24-663