

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM ORGANIZACJI O STRUKTURZE HETERARCHICZNEJ

Andrzej Mrozek¹

STRESZCZENIE

Występuje potrzeba powszechniejszego stosowania struktur heterarchicznych w praktyce zarządzania organizacjami, zarówno na gruncie gospodarczym jak również w obszarze administracji publicznej. Potrzeba ta wynika ze zmian cywilizacyjnych, główne kierunki zmian wytyczają: globalna informatyzacja, płynna rzeczywistość, pogłębiająca się specjalizacja, atomizacja jednostek. Dodatkowo dla zarządzania bezpieczeństwem, istotną sprawą jest charakter współczesnych konfliktów zbrojnych, które nie mają określonych granic w czasie i w przestrzeni. W takich warunkach efektywniej funkcjonują struktury posiadające szerszą autonomię i zapewniające większą swobodę działania. Struktury te należą do nietypowych w naszej kulturze zarządzania. Zarządzanie bezpieczeństwem organizacji o strukturach heterarchicznych posiada swoją specyfikę, brak jest natomiast teoretycznych propozycji przystających do tej specyfiki. Z tego powodu oraz z przyczyn formalnych, opracowania teoretyczne odnoszące się do struktur hierarchicznych stosowane są również na gruncie organizacji o strukturach heterarchicznych.

W artykule przedstawiona jest propozycja zarządzania bezpieczeństwem organizacji heterarchicznych z podziałem na fazę czynności przygotowawczych (prewencyjnych) oraz na fazę alarmu (walki z zagrożeniami). Proponowane rozwiązania teoretyczne oparte są na doświadczeniach oraz na wnioskach, które z tych doświadczeń wynikają. Rozważania prowadzone są w ujęciu socjologicznym, w odniesieniu do ludzi, ich zachowań oraz wzajemnych relacji.

Słowa kluczowe: heterarchia, hierarchia, kultura, struktura, zarządzanie bezpieczeństwem, zasady postępowania.

1. Etymologia słowa „heterarchia”

Według W. Kopalińskiego przedrostek *hetero* oznacza: inny niż zwykle; inny; różny; innego gatunku, odmienny; zawierający różne elementy, niejednorodny. Słowo pochodzi z greki, gdzie *heteros* oznacza inny, różny². Na gruncie zarządzania „**heterarchia** oznacza

¹mgr mjr Andrzej Mrozek - specjalista ds. obronnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Członek EAS.

²W. KOPALIŃSKI: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Świat Książki, 2000, s. 210.

się elementów o tej samej pozycji w strukturze horyzontalnej, sile i władzy, posiadających wspólny cel. Heterarchia może być odrębna, lub też może być częścią układu hierarchicznego. Często, na danym stopniu hierarchii występuje układ heterarchiczny³”. Definicja pochodzi z Wikipedii, ponieważ w dostępnych słownikach tego pojęcia jeszcze nie ma. Z powyższej definicji jasno wynika, że odmienność, inność heterarchii przejawia się w opozycji do hierarchii, etymologicznie poprzez zakończenie słowa: - archia. Wyjątkowość, inność, odmienność zawierająca się w słowie heterarchia jest uzasadniona, gdyż dominującym w naukach o zarządzaniu a zwłaszcza w praktyce zarządzania jest podejście hierarchiczne, a heterarchia stanowi tylko wyjątek. Natomiast greckie słowo *hieros*, z którego wywodzi się hierarchia oznacza: potężny, nadprzyrodzony, święty, sama zaś **hierarchia**, to: „układ, klasyfikacja rzeczy a pojęć wg ich ważności, od najwyższej do najniższej; uszeregowanie stanowisk⁴”.

2. Kulturowe implikacje rozważań na temat heterarchii

Heterarchia i hierarchia są emanacją określonej kultury oraz stanowią jej część składową. Dominacja podejścia hierarchicznego ma głęboko tkwiące w naszej zachodniej kulturze przesłanki. W antropologii społecznej ”kultura” jest podstawowym terminem na określenie sposobów myślenia, odczuwania i reagowania. „**Kultura** jest zjawiskiem społecznym, jest niepisany zbiorem zasad gry społecznej, jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej⁵”.

Kultura Zachodu jest kulturą patriarchalną i monoteistyczną. Takie uwarunkowanie kulturowe sprzyja podejściu hierarchicznemu do problemu relacji międzyludzkich. Niejako z mlekiem matki przyjmuje się, że w porządku świata istnieje hierarchia, a objawia się ona zwłaszcza na gruncie zarządzania. Nieco inaczej jest w innych kulturach, szczególnie w dużych kulturach Wschodu. Konfucjusz zajmował się Prawością, pozostawiając kwestię Prawdy otwartą. W myśleniu wschodnim Prawość⁶ ma zasadnicze znaczenie, w myśleniu zachodnim ma znaczenie drugorzędne w stosunku do Prawdy. Religie wschodnie, takie jak

³ <http://pl.wikipedia.org/wiki/heterarchia> [2012-01-12].

⁴W. KOPALIŃSKI: s. 211.

⁵G. HOFSTEDE, G.J.: HOFSTEDE: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Wydanie II zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007, s. 17.

⁶Op. cit: s. 242.

hinduizm, buddyzm, shintoizm i taoizm różnią się zasadniczo swoją filozofią od religii zachodnich, czyli chrześcijaństwa, judaizmu i islamu. Te trzy religie zachodnie należą do tej samej szkoły myślenia i wywodzą się z tych samych korzeni, opierają się one na istnieniu Prawdy, która jest dostępna tylko dla wyznawców danej religii. Na Wschodzie żadna z głównych religii, podobnie jak konfucjanizm, który naucza etyki, nie zakłada istnienia Prawdy, którą można osiągnąć. Typowe dla Zachodu dążenie do Prawdy jest wzmacniane aksjomatem zachodniej logiki, w której przeciwne sobie stwierdzenia wzajemnie się wykluczają. Jeżeli A jest prawdziwe, to B będące zaprzeczeniem A musi być fałszem. Aksjomat taki nie istnieje w logice wschodniej. Jeżeli A jest prawdziwe, to przeciwne mu B również może być prawdziwe, co więcej, połączenie A i B może stworzyć coś, co będzie nadrzędne zarówno w stosunku do A , jak i do B . W filozofii tej ludzka prawda jest zawsze tylko częściowa. Z powyższych wywodów filozoficznych jednoznacznie wynika, że sposób myślenia właściwy dla człowieka Zachodu sprzyja tworzeniu struktur hierarchicznych, natomiast mentalność człowieka Wschodu sprzyja heterarchii.

3. Potrzeby współczesności

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że preferowana na Zachodzie hierarchia dobrze wpisywała się w potrzeby społeczne i była z pozytywnym skutkiem praktykowana przez wieki na gruncie zarządzania i organizacji, a przez to preferowana w naukach o zarządzaniu. Sytuacja ta jednak ulega zmianie na naszych oczach, w związku z dynamicznymi przemianami, którym podlega współczesny świat, określanymi jako proces tworzenia się społeczeństw postindustrialnych, informacyjnych. Cechy szczególne tych przemian, to: zjawisko powszechnej, globalnej informatyzacji, niestabilna, płynna rzeczywistość, pogłębiająca się specjalizacja, atomizacja jednostek. Dodatkowo, dla zarządzania bezpieczeństwem, istotną sprawą jest charakter współczesnych konfliktów zbrojnych, które to konflikty nie mają określonych granic w czasie i w przestrzeni.

Ocenia się, że współczesne sukcesy ekonomiczne, które stały się udziałem społeczeństw Wschodu w znacznej mierze są efektem lepszego ich przygotowania kulturowego do wymogów współczesności, zwłaszcza w obrębie organizacji i zarządzania. Ich struktury, w istniejących obecnie realiach, są bardziej efektywne, wyzwalają więcej ludzkiej aktywności, inicjatywy i innowacyjności. Z drugiej strony, być może współczesne niepowodzenia ekonomiczne społeczeństw Zachodu mają swoją przyczynę

w niedostosowaniu struktur do wymogów współczesności. Zjawiska te, ze względu na swoją geograficzną lokalizację wyraźnie potwierdzają taką tezę. Wydaje się, że powinna nastąpić zdecydowana zmiana w podejściu do problemu zarządzania, zwłaszcza w praktyce. W teorii taka zmiana zaznaczyła się już kilkanaście lat temu, była jednak zbyt słaba i nie doczekała się należytego zastosowania, zapewne ze względów kulturowych, ale być może także ze względu na niejednoznaczność pojęć, którymi posługiwała się nauka. Już samo zaistnienie słowa „heterarchia” jest znamienne i w pewnym stopniu świadczy o zapoczątkowaniu procesu zmian, przecież, podobno na początku było Słowo. Przy czym, nie chodzi o wyeliminowanie hierarchii w zarządzaniu i zastąpienie jej rozwiązaniami heterarchicznymi, ale o przesunięcie akcentów i stosowanie struktur heterarchicznych wszędzie tam gdzie usprawni to organizację. W zgodzie ze wschodnią logiką: umiejętnie łączyć A i B.

Prowadząc rozważania dotyczące heterarchii w oparciu o dostępną literaturę, posiłkować się trzeba badaniami naukowymi i rozważaniami teoretycznymi, w których nie używa się określenia „heterarchia” wprost, ale w których autorzy posługują się jej synonimami i określeniami bliskoznacznymi. Do takich określeń należy: decentralizacja władzy, rozproszenie władzy, zespół, autonomia, współuczestnictwo w zarządzaniu, kultura zorientowana na dzielenie się wiedzą, kultura organiczna, struktura zadaniowa, struktura płaska, struktura sieciowa, struktura gronowa, organizacja inteligentna, organizacja fraktalna, organizacja wirtualna, klaster. Wspólnym mianownikiem dla tych wszystkich określeń jest stosunek do sposobu sprawowania władzy. Wszystkie wymienione terminy zawierają przesłanie decentralizacji i rozproszenia władzy. Uważam, że słowo „heterarchia” jest najbardziej adekwatnym i rzeczowym określeniem ze względu na swoją jednoznaczność i opozycję wobec hierarchii, ale także ze względu na swoje możliwości wyrazu w różnych językach, co wynika z etymologii tego słowa.

4. Zarządzanie organizacją o strukturze heterarchicznej

Rozważania w zakresie zarządzania strukturami heterarchicznymi można odnaleźć w pracach wielu teoretyków z dziedziny organizacji i zarządzania, choć jak zaznaczone zostało wyżej, prowadzone są przy użyciu różnej terminologii. Dla przykładu Z. Martyniak używa pojęć: „autonomia” oraz „współuczestnictwo w zarządzaniu”⁷. A. Jashapara również

⁷Z. MARTYNIAK: *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2002, s. 131 – 138.

używa terminu „współuczestnictwo” oraz „kultura zorientowana na dzielenie się wiedzą”⁸, B. Mikuła posługuje się określeniami „organizacja ucząca się” i „organizacja inteligentna”⁹. Przybliżając poglądy na temat rozwiązań heterarchicznych w zarządzaniu zaprezentuję podejście P. Sandlera i C. Sikorskiego.

P. Sandler tak pisze o „kulturze organicznej”¹⁰: „Paradoksem tego typu kultury jest to, że powstaje ona dzięki jakiejś osobie czy grupie dzierżącej ogromną władzę, ale decydującej się ostatecznie na podzielenie się nią w celu zwiększenia wydajności organizacyjnej. Kultura ta pasuje jak ulał do podlegającego gwałtownym zmianom środowiska, a także do wykształconych i wiedzących, czego chcą, pracowników [...] Pracownik musi umieć działać samodzielnie, choć w imieniu swojej organizacji, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy nie może się poradzić swego przełożonego czy zerknąć do regulaminu postępowania. Kultury te kładą nacisk albo na pracę zespołową, albo na działania indywidualne, co uzależnione jest od istoty zadania, jakie zostało podjęte. Istotne jest jednak to, że nigdy nie można stracić z oczu ogólnych celów organizacji. Jeśli zespoły zaczynają pracować w sposób całkowicie niekontrolowany lub, jeśli pozwala się jednostkom, aby działały swobodnie dając upust ulubionym zajęciom, kultura organiczna może się zdegenerować i przedzierzgnąć w anarchię.

Do najbardziej powszechnych wyróżników kultury organicznej tego typu należą:

- dbanie o jednostkę. Dotyczy to inwestowania w doksztalcenie i rozwój ludzi, zapewnienia im poczucia bezpieczeństwa w pracy i nie konfliktowania załogi,
- tworzenie zespołów,
- zainteresowanie osiągnięciami,
- wiara w to, że efektywność uzyskuje się dzięki ludziom,
- uwaga skierowana na zewnątrz,
- otwartość i zaufanie. Dzielenie się informacjami i dyskusje prowadzone na sensowne i potrzebne tematy,
- dzielenie się władzą, decentralizacja i swoboda podejmowania decyzji. Władza rozłożona zostaje niejako na całą organizację tak dalece, jak tylko jest to możliwe;

⁸ A. JASHAPARA: *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006, s. 253, 283,

⁹ B. MIKUŁA: *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Oficyna wydawnicza: Drukarnia ANTYKWA s. c., 2001, s. 33, 41

¹⁰ P. SANDLER: *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1997, s. 169-171.

pracowników zachęca się do podejmowania działań na własną rękę i odpowiedzialności,

- innowacyjność. Nowe idee są mile widziane i pilnie się ich poszukuje”.

Z kolei C. Sikorski, który posługuje się terminem „heterarchia”, pisze tak: „**Struktura** typu sieciowego jest coraz częściej stosowana w praktyce, mimo tego traktuje się ją jako rozwiązanie przyszłościowe. Struktura sieciowa zakłada bowiem próbę całkowitego odejścia od zasady hierarchii. Właśnie na zasadzie hierarchii opierały się struktury tradycyjne i nowoczesne. Zakwestionowana tu została zasada jedności rozkazodawstwa i zasada Taylorowskiego podziału pracowników na koncepcyjnych i wykonawczych. W strukturach sieciowych zasada ta jest eliminowana na rzecz kontroli i koordynacji dokonywanych w złożonych relacjach między jednostkami organizacyjnymi. Hierarchię organizacyjną zastępuje heterarchia.

Hierarchia wyraża się w pojęciu spiętrzenia kierowania: jeżeli kierownik *A* ma władzę nad *B*, a *B* nad *C*, to *A* ma władzę nad *C*. Heterarchia oznacza natomiast równoległość i zmienność ośrodków władzy: kierownik *A* może mieć władzę nad *B*, a *B* nad *C*, ale również *C* może mieć władzę nad *A*. Struktura sieciowa wyraża konieczność rozwijania mechanizmów koordynacji poza relacjami hierarchicznymi. Obecna orientacja na klienta jest czynnikiem zmuszającym wiele przedsiębiorstw do odchodzenia od struktur hierarchicznych. Odrzucenie hierarchicznych form regulacji działań w strukturach sieciowych oznacza rezygnację z kierowników średniego szczebla, których funkcję przejmują kierownicy i pracownicy zespołów zadaniowych. [...] Następuje również znaczne ograniczenie tradycyjnych funkcji naczelnego kierownictwa. Do zadań naczelnego kierownictwa w zarządzaniu siecią zalicza się przykładowo: określanie generalnych wizji i strategii działalności, dbałość o reputację jakościową zadań, wywieranie metodologicznych i dyscyplinujących nacisków na pracowników i zespoły, usprawnianie systemu „uczenia się” sieci i rotacji ekspertów, inicjowanie świadczenia usług dla wszystkich elementów sieci, umożliwienie realizacji kosztownych przedsięwzięć, między innymi przez pozyskiwanie atrakcyjnych inwestorów.

Specjalizacja w strukturze sieciowej ma charakter przedmiotowy, ukierunkowany na realizację określonego projektu. Specjalizacja zawodowa pracowników jest oczywiście potrzebna, ale od specjalistów wymaga się dostrzegania szerokiego kontekstu pracy i umiejętności zastosowania własnej wiedzy specjalistycznej w realizacji różnych zadań w zróżnicowanych warunkach. Orientacja zadaniowa, ukierunkowana na realizację

wspólnych projektów, jest podstawowym czynnikiem integracji rozproszonych w strukturze sieciowej specjalistów. Powiązania między elementami struktury sieciowej są kanałami bezpośredniego komunikowania się ludzi, zorientowanych na zadania, a nie na władzę. Sieć tworzona jest po to, aby można było jak najszybciej zdobywać i przetwarzać wiedzę. W strukturach sieciowych stopień sformalizowania działalności jest na ogół niski, aby nie krępować inicjatywy i samodzielności pracowników. W tych warunkach nasilenie komunikacji między ludźmi i atmosfera wzajemnego zaufania pozwala znacznie szybciej i skuteczniej rozwiązywać problemy.

Wymóg samodzielności pracowników jest prostą konsekwencją osłabienia zależności hierarchicznych. W strukturach sieciowych dominują poziome relacje współpracy. Uwikłani w te relacje szeregowi pracownicy muszą natychmiast reagować na pojawiające się problemy związane z pozyskiwaniem nowych informacji lub zmianę oczekiwań klientów. Tylko w ten sposób można zapewnić wysoką elastyczność i szybkość reakcji systemu organizacyjnego. Ciężar podejmowania decyzji spoczywa na kierownikach i pracownikach zespołów zadaniowych. Są to zarówno proste decyzje operacyjne, ale również decyzje inwestycyjne, itp.

Niezależnie jednak od skutków tak daleko posuniętej decentralizacji nie może być od niej odwrotu w warunkach globalnej gospodarki. Korzyści wynikające z elastyczności działania w większości wypadków zdecydowanie bowiem przeważają nad kosztami nietrafnych decyzji.

Decentralizacji władzy w strukturach sieciowych prowadzi do zasadniczej zmiany modelu relacji społecznych w przedsiębiorstwie. Stosunki między kierownikiem a podwładnymi – profesjonalistami stają się bardzo demokratyczne. Im inteligentniejszy i bardziej wykształcony jest pracownik, tym mniej potrzebuje odgórnego kierowania i tym więcej powinien mieć swobody i odpowiedzialności, by rozwijać cały swój potencjał. Kierownik powinien koncentrować się poszukiwaniu szans rozwojowych i stwarzać motywacyjne i organizacyjne warunki do innowacyjności i przedsiębiorczości. Głównym zadaniem kierownika staje się umiejętne posługiwanie się profesjonalistami. Według P.F. Druckera współczesny menedżer jest tym, który ponosi odpowiedzialność za zastosowanie i wykorzystanie wiedzy. Autonomia pracowników nie znajduje natomiast zastosowania w poziomych relacjach społecznych. Rozwijanie wiedzy w strukturach sieciowych polega bowiem na ciągłej komunikacji i ścisłej współpracy specjalistów z różnymi

dziecin, którzy samodzielnie nawiązują kontakty i tworzą rozmaite konfiguracje personalne zespołów zadaniowych”¹¹.

Z analizy dostępnych materiałów oraz na podstawie zaprezentowanych przykładów jednoznacznie wynika, że struktury heterarchiczne, ze swoimi charakterystycznymi cechami bardzo dobrze wpisują się charakter społeczeństwa postindustrialnego, informacyjnego. W strukturze typu heterarchicznego jest więcej powiązań między elementami struktury niż w strukturze hierarchicznej, ponadto powiązania te są bardziej elastyczne. Ilość powiązań w strukturze heterarchicznej wzrasta w postępie geometrycznym, natomiast w strukturze hierarchicznej w postępie arytmetycznym. Liczbę możliwych powiązań w strukturze heterarchicznej (q), o danej ilości elementów struktury (n) można obliczyć ze wzoru:

$$q = [n(n - 1)]/2$$

Dla przykładu w 10 – elementowej strukturze heterarchicznej takich powiązań może być 45: ($q = [10(10 - 1)]/2 = 45$),

natomiast w strukturze hierarchicznej tylko 9: ($q = 10 - 1 = 9$).

Współczesne możliwości techniczne (informatyczne) sprzyjają heterarchii, zapewniają bowiem potrzebę szybkiego przepływu informacji (obsługi tych powiązań), takich możliwości technicznych jeszcze do niedawna nie było. Powiązania natomiast decydują o wydolności struktury. W tej sytuacji wydaje się, że istnieje pilna potrzeba przekształcania struktur organizacyjnych w kierunku rozwiązań heterarchicznych, również z powodów obronnych i bezpieczeństwa.

5. Specyfika zarządzania bezpieczeństwem organizacji o strukturze heterarchicznej

Obecnie istnieje coraz więcej organizacji o cechach heterarchicznych, należą do nich instytuty badawcze i naukowe oraz uczelnie wyższe. Autonomia wyższych uczelni jest zapewniona konstytucyjnie oraz określona w Prawie o szkolnictwie wyższym¹². Stopień hierarchizacji uczelni wyższych jest niewielki, na autonomię instytucji nakłada się autonomia zatrudnionych w niej i uczących się osób. Coraz częściej tworzone są też w organizacjach o tradycyjnie hierarchicznej strukturze komórki organizacyjne o cechach heterarchicznych, nazywane najczęściej zespołami. W zespołach nie ma kierowników, szefów, czy dyrektorów,

¹¹C. SIKORSKI: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999, s. 69-71.

¹². Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. 2005 r. Nr 164, poz. 1365), Art. 4.

z założenia kierować pracą zespołu powinien ten pracownik, którego zadanie zgodnie z podziałem kompetencji zespół w danym czasie realizuje.

Ponieważ tak się może zdarzyć, że wkrótce będzie funkcjonować znaczna ilość organizacji o strukturach heterarchicznych warto rozważyć kwestię zarządzania bezpieczeństwem takich organizacji. **Zarządzanie bezpieczeństwem** oznacza podejmowanie takich działań, które służą zapewnieniu bezpieczeństwa osób i mienia oraz są zgodne z obowiązującym prawem, a zwłaszcza z konstytucyjnymi zasadami wolności, praw i obowiązków człowieka i obywatela¹³.

W literaturze przedmiotu zarządzanie bezpieczeństwem ujmowane jest z reguły w kilkustopniowej skali. Dla przykładu S. Kwiatkowski analizuje zarządzanie bezpieczeństwem w czterech stanach: w stanie tolerowanego ryzyka zagrożenia, w stanie zagrożenia bezpieczeństwa, w stanie alarmowym oraz w stanach nadzwyczajnych (klęski żywiołowej, wyjątkowym, wojennym), przypisując poszczególnym stanom stopnie zagrożenia i odpowiednie fazy postępowania, jako¹⁴:

- faza profilaktyki (sytuacja „normalna”),
- faza reagowania (sytuacja problemowa)
- faza alarmowa (sytuacja kryzysowa),
- faza stanów nadzwyczajnych (sytuacja szczególnego zagrożenia).

Dodatkowo Kwiatkowski wymienia jeszcze fazę odbudowy. Jest to podział wynikający z praktyki i z teorii struktur hierarchicznych, mający również swoje przesłanki w obowiązującym prawie tworzonym dla struktur administracji publicznej, służb, inspekcji i straży. Na przykład prawnie określone są trzy stany gotowości obronnej, cztery etapy działań przygotowawczych¹⁵, obowiązują dla wojsk cztery stany gotowości bojowej, itd. Na gruncie struktury hierarchicznej, zwłaszcza w sytuacji zarządzania bezpieczeństwem dużych organizacji taki podział jest logiczny i uzasadniony. Natomiast dla struktury heterarchicznej nie ma logicznego i praktycznego uzasadnienia dla wielostopniowego podziału. W procesie zarządzania bezpieczeństwem organizacji o strukturze heterarchicznej

¹³Patrz: Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.), Rozdział II.

¹⁴S. KWIATKOWSKI: *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*. Pułtusk: Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieyszтора, 2011, s. 80.

¹⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. w sprawie gotowości obronnej państwa (Dz. U. 2004 r. Nr 219, poz. 2218)

mamy w istocie do czynienia tylko z fazą czynności przygotowawczych (profilaktyki) oraz z fazą alarmu (walki z zagrożeniem). Wprowadzanie dodatkowych podziałów powoduje niepotrzebne zamieszanie, może taki podział obowiązywać, ale tylko dla układu hierarchicznego istniejącego w ramach heterarchii. Dla struktury heterarchicznej proponuje się podział dwufazowy (zero – jedynkowy). Zestaw przedsięwzięć realizowanych w poszczególnych fazach proponowanego podziału przedstawia się następująco:

Faza czynności przygotowawczych (profilaktyki) - jest to codzienna, żmudna działalność zmierzająca do ograniczenia zagrożeń oraz do przygotowania się na wypadek zaistnienia zagrożenia do jego efektywnego zwalczania. Do przedsięwzięć przygotowawczych (profilaktycznych) należy zaliczyć:

- określenie zagrożeń, ich zdefiniowanie i monitorowanie,
- określenie stopnia ryzyka oraz ewentualnych skutków zaistnienia zagrożenia,
- ocena własnych możliwości,
- zaplanowanie działań zapobiegawczych oraz ich realizacja,
- sporządzenie procedur,
- zapewnienie warunków organizacyjnych, technicznych i finansowych służących bezpieczeństwu,
- organizowanie systemów alarmowania, ostrzegania i powiadamiania,
- edukowanie i motywowanie osób do dbałości o wspólne dobro, jakim jest bezpieczeństwo,
- zapewnienie warunków sprawnego przemieszczenia osób z zagrożonych miejsc w miejsca bezpieczne,
- zapewnienie warunków przetrwania osób i udzielenia im pomocy,
- zapewnienie ciągłości zarządzania w sytuacji zagrożenia.

Faza alarmu (walki z zagrożeniem) – polega na realizacji przedsięwzięć zmierzających do zahamowania rozwoju zagrożenia, udzieleniu pomocy poszkodowanym oraz na ograniczeniu zniszczeń i strat. Przedsięwzięcia te realizowane są poprzez:

- uruchomienie odpowiednich, wcześniej przygotowanych procedur,
- podjęcie działań adekwatnych do zaistniałej sytuacji, a nieprzewidzianych we wcześniej przygotowanych procedurach kierując się zasadami postępowania.

6. Propozycje działań praktycznych

Realizując przedsięwzięcia wymienione w poszczególnych fazach należy kierować się przede wszystkim przepisami prawa oraz zasadą nadrzędności życia i zdrowia ludzkiego nad problemami natury materialnej. Skrótową charakterystykę poszczególnych przedsięwzięć przedstawia się następująco:

Określenie i zdefiniowanie zagrożenia jest najważniejszą czynnością koncepcyjną. Czynność tę najkorzystniej jest wykonać w warunkach pracy zespołowej, w formie „burzy mózgów” lub „gry decyzyjnej”, które to przedsięwzięcia należy starannie przygotować. Nietrafne zdefiniowanie zagrożeń skutkować będzie błędnymi decyzjami w przyszłości i niepotrzebnymi kosztami. Dlatego formułując wnioski należy starannie wystrzegać się stereotypów myślowych i zapożyczeń, a każdą sytuację traktować trzeba w sposób wyjątkowy.

Określenie stopnia ryzyka i ewentualnych skutków zaistnienia zagrożenia z reguły nie jest łatwe. Przyjąć należy jednak zasadę Murphy’ego, że jeżeli coś złego może się stać, to stanie się na pewno i jest to tylko kwestia czasu. Natomiast skutki przewidywanych zdarzeń nie mogą być „niedoszacowane”.

Ocena własnych możliwości uwzględniać powinna wszystkie posiadane zasoby osobowe i rzeczowe, w tym materiałowe, finansowe i informacyjne oraz możliwości ich realnego wykorzystania w fazie przygotowania i w fazie walki z zagrożeniami.

Zaplanowanie działań zapobiegawczych i ich realizacja obejmuje sporządzenie planu bezpieczeństwa, z reguły na okres jednego roku. Plan powinien zawierać ogólnie sformułowane cele oraz szczegółowo zaplanowane, w układzie chronologicznym czynności, z uwzględnieniem zadań koordynatora, wykonawców i współwykonawców. Realizacja zaplanowanych działań zapobiegawczych polega na wykonaniu czynności oraz na odnotowaniu tego faktu w planie.

Sporządzenie procedur. Procedury powinny być opracowane zwięźle i zawierać jednoznaczne określenia, powinny też być powszechnie znane i dostępne. Osoby zobowiązane do stosowania procedur należy szkolić teoretycznie i praktyczne w zakresie realizacji czynności określonych procedurą. Praktyka wskazuje, aby zestawienie czynności określonych procedurą wykonane zostało w postaci dokumentu, który w sposób jednoznaczny

odróżnia się od innych dokumentów. Dobrze, gdy dokument ten jest przenośny, aby osoba posługująca się nim mogła go zabrać ze sobą i swobodnie się nim posługiwać poruszając się.

Zapewnienie warunków organizacyjnych, technicznych i finansowych służących bezpieczeństwu. Obowiązek ten spoczywa na osobach decydujących o gospodarowaniu zasobami w organizacji. Propozycja podjęcia stosownych działań w tym względzie zaistnieć powinna ze strony osoby funkcyjnej odpowiedzialnej za realizację przedsięwzięć planistycznych i organizacyjnych w organizacji, ale może też być inicjatywą innych osób. Dla potrzeb realizacji zgłoszonego projektu należy przygotować rzeczową ekspertyzę techniczną i finansową projektu oraz uzyskać akceptację.

Organizowanie systemów alarmowania, ostrzegania i powiadamiania. W zakresie powszechnego alarmowania ludności obowiązują miejscowe uregulowania prawne, które należy przestrzegać. Z reguły zobowiązują one kierowników jednostek organizacyjnych i instytucji funkcjonujących na danym obszarze do utworzenia i utrzymywania punktu alarmowania w instytucji, dla którego należy zapewnić łączność z właściwym terytorialnie ośrodkiem alarmowania. Dodatkowo jednak należy utworzyć wewnętrzny system, dostosowując jego możliwości organizacyjno – techniczne do specyfiki i potrzeb organizacji. System powinien obejmować swoim zasięgiem wszystkie osoby organizacji. W ustaleniach dotyczących spraw organizacyjnych należy określić kto i w jakich okolicznościach ma prawo podejmować decyzję o podjęciu działań związanych z uruchomieniem systemu oraz w jaki sposób działania te należy realizować.

Edukowanie i motywowanie osób do dbałości o wspólne dobro, jakim jest bezpieczeństwo. W strukturze heterarchicznej jest to przedsięwzięcie szczególnie ważne, ponieważ poprzez edukację wypełnia się potrzebę obiegu informacji. Polega na prowadzeniu różnego rodzaju działań, takich jak zajęcia grupowe teoretyczne i praktyczne, w formie: wykładów, pogadarek, treningów i ćwiczeń, porad, gier decyzyjnych. Wykorzystać należy również istniejące możliwości techniczne i propagandowe (Internet, tablice informacyjne, radiowęzeł, broszury, itp.).

Zapewnienie warunków sprawnego przemieszczenia osób z zagrożonych miejsc w miejsca bezpieczne polega przede wszystkim na wyznaczeniu takich miejsc, które są bezpieczne (miejsca zbiórki ewakuowanych osób), określeniu dróg ewakuacji i ich oznakowaniu, oraz na zapewnieniu drożności dróg ewakuacyjnych.

Zapewnienie warunków przetrwania osób i udzielenia im pomocy polega na utrzymywaniu gotowości przeszkolonych osób zdolnych do udzielenia pomocy poszkodowanym, na przykład ratowników przedmedycznych oraz na zgromadzeniu i utrzymywaniu w sprawności użytkowej odpowiedniego sprzętu ratunkowego.

Zapewnienie ciągłości zarządzania w sytuacji zagrożenia polega na wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za zarządzanie w sytuacji zagrożenia, spośród pracowników organizacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo organizacji, z reguły w formie pełnionych dyżurów.

Uruchomienie odpowiednich, wcześniej przygotowanych procedur (egzemplifikacja Prawdy) stanowi element działania, walki z zagrożeniem. Następuje na podstawie decyzji podjętej przez uprawnioną osobę i w oparciu o wcześniej przygotowane i zatwierdzone procedury.

Podjęcie działań adekwatnych do zaistniałej sytuacji, a nieprzewidywanych we wcześniej przygotowanych procedurach, kierując się zasadami postępowania (egzemplifikacja Prawości). Jest to element najbardziej charakterystyczny dla struktury heterarchicznej i dla sposobu jej funkcjonowania, wyrażający jej autonomię w praktyce. Wynika z założenia nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń oraz ich złożoności. Procedury regulują zachowania w sytuacjach przewidzianych procedurą, natomiast zasady powinny być stosowane wszędzie tam, gdzie zdarzy się coś nieprzewidywanego. **Zasady postępowania** stanowią swoisty kodeks, nie muszą być obwarowane sankcjami prawnymi czy dyscyplinarnymi, mogą być pisane lub niepisane, powinny być jednak znane wszystkim osobom danej organizacji. W formie pisanej mogą zawierać się na przykład w statucie instytucji Dla bezpieczeństwa ważnymi zasadami postępowania jest na przykład powinność udzielenia pomocy, zachowanie wzajemnej lojalności, zachowanie dyskrecji. Najbardziej charakterystycznymi zasadami na gruncie bezpieczeństwa jest zasada wynikająca z instytucji prawnych: „obrony koniecznej” i „stanu wyższej konieczności”. Obrona konieczna¹⁶ polega na odpieraniu bezpośredniego, bezprawnego zamachu na jakiegokolwiek dobro chronione prawem, przy użyciu środków koniecznych do odparcia tego zamachu, w sposób współmierny do jego niebezpieczeństwa. Zasada ta wynika z założenia, że każdemu wolno jest bronić prawa przed bezprawiem, a ofiara zamachu ma prawo bronić się również wtedy, gdy zamachu może z łatwością uniknąć, na przykład poprzez ucieczkę. Natomiast stan

¹⁶Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – *Kodeks karny* (Dz. U. Nr 88, poz 553 z późn. zm.), Art. 25.

wyższej konieczności¹⁷ polega na poświęcaniu jakiegoś dobra dla ratowania innego dobra, przy czym niebezpieczeństwa nie można było uniknąć, a dobro poświęcone nie przedstawia wartości wyższej niż dobro ratowane.

Literatura:

BOROWIECKI R., ROJEK T. 2011. *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – kooperacja – klastering*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

CZEKAJ J. 2007. *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

HOFSTEDE G, HOFSTEDE G.J. 2007. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Wydanie II zmienione. Przekład Małgorzata Durska. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

JAŁOSZYŃSKI K., LETKIEWICZ A. 2010. *Edukacja antyterrorystyczna. Konieczność i obowiązki naszych czasów*. Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.

JASHAPARA A. 2000. *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Tłumaczenie Jarosław Sawicki. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

KACZMAREK J., KWIECIŃSKI M. 2010. *Wywiad i kontrwywiad gospodarczy wobec wyzwań bezpieczeństwa biznesu*. Toruń: Wydawnictwo „Dom organizatora”.

KASPRZAK T. 2005. Praca zbiorowa. *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*. Warszawa: Difin.

KOPALIŃSKI, W. 2000. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Świat Książki.

KORZENIOWSKI L.F. 2008. *Securitologia. Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*. Kraków: EAS.

KWIATKOWSKI S. 2011. *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*. Pułtusk: Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor.

¹⁷Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – *Kodeks karny* (Dz. U. Nr 88, poz 553 z późn. zm.), Art. 26.

- MARTYNIAK Z. 2002. *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- MIKUŁA B. 2001. *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Oficyna wydawnicza: Drukarnia ANTYKWA s. c.
- PŁOSZAJSKI P. 2005. Redakcja pracy zbiorowa. *Przerażony kameleon: Eseje o przyszłości zarządzania*. Warszawa: Rozwój Edukacji Menedżerskiej SGH.
- POTOCKI A. 2011. *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- SADLER P. 1997. *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Przełożył Marek Biernacki. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- SIKORSKI Cz. 1999. *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz. U. 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. 2005 r. Nr 164, poz. 1365).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – *Kodeks karny* (Dz. U. 1997 r. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. *w sprawie gotowości obronnej państwa* (Dz. U. 2004 r. Nr 219, poz. 2218).

SECURITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS WITH HETEARCHIC STRUCTURES

ABSTRACT

The need of hetearchic structures in practical corporate management becomes increasingly common not only in the economic sphere, but also in the field of public administration. The said need arises from civilization changes, and the relative trends are determined by: global informatization, liquid reality, more and more advanced specialization and atomization of individuals.

In addition, for security management, an essential issue is the character of today's armed conflicts which have no limits either in time or in space. In such conditions, structures with greater autonomy turn out to be efficient and they can secure more freedom of action. Those structures are ranked as atypical in our management culture. The security management in organizations with hetearchic structures is specific by nature;

instead, lacking are theoretical proposals complying with such a specific nature. For this and for formal reasons, theoretical studies pertinent to hierarchic structures are also applied in organizations with hetearchic structures. In my article, I present a proposal of safety management in hetearchic organizations with a division into the phase of preparatory (preventive) actions and into the phase of alarm (fighting threats). The postulated theoretical solutions are based upon experience and resulting conclusions. My considerations are conducted from the sociological viewpoint and are focused upon people, their behaviors and interrelations.

Key words: hetearchy, culture, structure, safety management, ways of operating.