

Teoria i praktyka procesów zarządzania bezpieczeństwem jako źródło inspiracji dla kultury strategicznej. Wybrane zagadnienia

Streszczenie: W tekście przedstawiono znaczenie oraz możliwość implementacji niektórych podejść i metod stosowanych w teorii oraz praktyce zarządzania bezpieczeństwem jako źródeł inspiracji dla tworzenia kultury strategicznej. Autor, wychodząc od apriorycznej i holistycznej orientacji procesów zarządzania bezpieczeństwem, próbuje zarysować możliwe pożytki z wykorzystania niektórych elementów dorobku teorii i praktyki zarządzania dla kształtowania kultury strategicznej. Szczegółne miejsce w rozważaniach autora zajmuje podejście sieciowe, związane z wykorzystaniem metod analizy strategicznej, metod zarządzania w warunkach konfrontacji oraz wykorzystania koncepcji odporności (*resilience*) organizacji. Ostatnia część zawiera wizję kultury strategicznej, która uwzględni korzyści wynikające ze spojrzenia na nią od strony nauki o zarządzaniu i jakości, uzupełniając w ten sposób istniejące koncepcyjne luki.

Słowa kluczowe: *kultura strategiczna, zarządzanie bezpieczeństwem, teoria i praktyka zarządzania, koncepcja odporności organizacji*

Theory and practice of safety management processes as a source of inspiration for strategic culture. Selected issues

Summary: Text methods used in the theory and practice of security management as sources of inspiration for the creation of a strategic culture. The author, starting from an *a priori* and holistic orientation of safety management processes, attempts to outline the possible benefits of using some elements of management theory and practice achievements for shaping strategic culture. A special place in the author's deliberation is occupied by the network approach related to the usage of strategic analysis methods, management methods in confrontation conditions, and the usage of the resilience concept. The last fragment of the text includes a vision of a strategic culture that takes into account the benefits resulting from the management and quality science point of view, thus filling the existing conceptual gaps.

Keywords: *strategic culture, security management, theory and practice of management, resilience concept of an organization*

Wstęp

W opinii uznanego eksperta w zakresie geopolityki i geostrategii J. Bartosiaka, Polsce brakuje – w odniesieniu do XXI wieku – zinstytucjonalizowanej, poważanej na Zachodzie i w Rosji nowoczesnej kultury strategicznej, opartej na systemie założeń, wynikających z uwzględnienia jednocześnie polskich doświadczeń, geografii kraju, aktualnych zagrożeń i otoczenia geopolitycznego. Co do aktualnych zagrożeń, należy do nich zaliczyć, zdaniem eksperta, brak zrozumienia dla zmieniających się potencjałów wrogów i sojuszników, a także uwarunkowań społecznych, popartych samozadaniującą się i konsekwentną praktyką polityczną, kształtującą wielką strategię państwa¹.

Powyższy pogląd stanowi wyraz daleko idącego niepokoju związanego z niedostatecznym rozumieniem roli kultury strategicznej odnotowywanym w postępowaniu klasy politycznej RP. Problem jest niezwykle złożony, jak niezwykle złożoną materią jest sama kultura strategiczna. Dotychczasowe doświadczenia związane z kształtowaniem kultury strategicznej wskazują wyraźnie na dominację w dyskusji o niej przedstawicieli nauk politycznych, stosunków międzynarodowych, nauk o bezpieczeństwie (w tym szczególnie rekrutujących się ze sfery militarnej). Jest to w pełni uzasadnione, ale wobec wielkiej złożoności przedmiotu dyskusji, brakuje głosu przedstawicieli innych nauk społecznych, a w szczególności – nauk o zarządzaniu i jakości.

Zasadniczą ideą autora oraz celem rozdziału jest wskazanie – w zarysie – na możliwe pożytki płynące z wykorzystania niektórych istotnych elementów dorobku teorii i praktyki zarządzania dla naukowców zajmujących się kształtowaniem kultury strategicznej. Autor wychodzi z założenia, że brak znaczącego udziału przedstawicieli środowiska nauk o zarządzaniu i jakości w debacie nad ewolucją kultury strategicznej stanowi o istotnej słabości wizji bezpieczeństwa państwa.

W dorobku teorii i praktyki zarządzania odnotować można wiele koncepcji godnych wsparcia i zastosowania, przydatnych w kształtowaniu kultury strategicznej. Poczynając od samej koncepcji zarządzania strategicznego, planowania strategicznego i metod analizy strategicznej (metod otoczenia organizacji), poprzez metody i narzędzia budowania scenariuszy,

¹ J. Bartosiak, *Zatrzymać Putina*, „Historia Do Rzeczy” 2021, nr 7 (101), s. 72.

metody analizy sektorowej, koncepcje wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego (biznesowego), kończąc na metodach określania kluczowych kompetencji i zasobów organizacji w projektowaniu rywalizacji konkurencyjnej. Opis bogactwa tego dorobku wykracza zdecydowanie poza ramy rozdziału, stąd autor skupił uwagę jedynie na niektórych elementach, biorąc pod uwagę ich znaczenie i aktualność.

Kultura jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu i jakości

Procesy kulturowe w organizacjach siłą rzeczy przebiegają w społecznościach. Z kolei w znaczeniu kulturowym istnieją działania, które przeistaczają się w społeczne nawyki. Z tego też powodu w organizacjach zwrócono uwagę na czynnik ludzki, wpływający bezpośrednio na powodzenie w realizacji zadań organizacji. Warto przy tym zwrócić uwagę, że zbieżne wartości oraz zachowania powinny być w mniejszym lub większym stopniu aprobowane przez wszystkich członków organizacji. Za sytuację idealną uważa się taką, w której wartości skutecznie oddziałują na zachowania, a te z kolei kształtują postawy możliwie jak największej grupy członków danej organizacji. Nietrudno dostrzec, że im bardziej powszechna jest akceptacja czynników kultury organizacyjnej, tym większy wywiera ona wpływ na organizację. Oddziaływanie to odnosi się do wielu dziedzin, od stosunków międzyludzkich w układzie przełożony – pracownik, poprzez właściwości środowiska pracy, w tym panującą w nim atmosferę, aż po otoczenie². Skomponowana i utrzymywana we właściwy sposób kultura powinna być bliska zarówno dla jednostki, jak i korporacji. Niezbędna okazuje się przy tym troska o sześć jej składników:

- wizję, która jako prosty i podstawowy czynnik kultury powinna być zintegrowana z logotypem firmy; nie można też zapominać w codziennych działaniach korporacji, jak bardzo jest ona ważna;
- wartości stanowiące specyficzny kodeks postępowania, który powinien być wszystkim znany i powszechnie stosowany w danej organizacji;
- praktyki ściśle zintegrowane z wartościami, czyli jedność zachodząca między słowem pisanym a czynem;

² K. Szymańska, *Kulturowy kontekst zarządzania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 470-471.

- ludzi pasujących do kultury korporacyjnej, a nie tylko i wyłącznie zawodowo zgodnych z profilem działania firmy;
- narrację, której doskonale tło może stanowić historia firmy;
- miejsce, które w zależności od założonych celów i aktywności członków może być odpowiednio kształtowane³.

Współcześnie od członków organizacji wymaga się perspektywicznego myślenia oraz orientacji na działania prorozwojowe. Z tego też powodu ich osobiste zaangażowanie w sprawy zawodowe należy do niezwykle ważnych kwestii. Ze względu na domniemane korzyści dla organizacji, coraz częściej skupia się uwagę na wartościach jako ważnym elemencie kultury organizacji. Poszukiwanie metod zarządzania uwzględniających ten czynnik oraz analiza psychologicznych źródeł zaangażowania pracowników z perspektywy wartości organizacyjnych i osobistych to elementy konieczne w budowaniu sukcesu przedsiębiorstw⁴. Podstawową rolę ogrywają tu perspektywa udziału i zaangażowania liderów, a także nagromadzenie kapitału ludzkiego.

Sama kultura stanowi niewątpliwie od wielu lat obiekt badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Patrząc chronologicznie, początki badań nad kulturą odnosiły się w szczególności do samej organizacji, a dopiero w dalszej kolejności objęto nimi kulturę procesów.

I tak G. Hofstede, definiując pojęcie kultury, posłużył się metaforą zbiorowego oprogramowania umysłu. Według tego badacza kultura przypomina swoisty program komputerowy kodujący określone wzorce myślenia, odczuwania i zachowania. Są one wdrukowane w umysły członków danej społeczności. Zrozumienie uniwersalnych mechanizmów działań społecznych nie byłoby możliwe bez uwzględnienia uwarunkowań kulturowych, gdyż zachowania społeczne ludzi są zawsze zakotwiczone w kulturze⁵. Wiadomo też, że ludzie w organizacji są przedstawicielami społeczeństwa, które w wyniku wspólnej pracy, tworzy i odkrywa ogół fundamentalnych założeń, porównywanych niejednokrotnie, za E. Scheinem, do

³ M. Kapusta, M. Sukiennik, P. Bąk, *Wybrane determinanty kształtujące kulturę korporacyjną*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 5, s. 488-489.

⁴ L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 944, s. 102.

⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 16-17.

trzy poziomowej góry lodowej⁶. Nad powierzchnią morza znajdują się widoczne działania organizacji, natomiast pod powierzchnią są ukryte, nieformalne przejawy jej życia.

Analizując powyższy model, można też dokonać oglądu w inny sposób, wyodrębniając uchwytne elementy kultury organizacyjnej – percepcyjne – oraz niedające się bezpośrednio uchwycić – elementy koncepcyjne. Elementy koncepcyjne stanowią intelektualne podstawy wszelkich aktywności w organizacji. Nadrzędne wartości, jak np. sprawiedliwość czy wolność, są ogólnikowe i abstrakcyjne. Organizacja musi zatem dostosować je do specyfiki swojej działalności. W wyniku tego procesu tworzą się elementy percepcyjne, czyli wzorce zachowań i symbole⁷.

Niewątpliwie w naukach o zarządzaniu i jakości w badaniach nad kulturą dominuje podejście aksjologiczne. Realizując takie ujęcie, S. Schwartz zauważa m.in., że wartości można określić mianem motywatorów zależnych od sytuacji oraz przewodnich zasad kierujących zachowaniem człowieka bądź grupy. Kształtują się one od pierwszych chwil życia w określonej kulturze i wpływają na zachowanie jednostki w dorosłym życiu. W dwupoziomowej analizie wartości autor ten wyróżnia wartości jako jednostkowe charakterystyki osób, jak również specyficzne wartości kulturowe populacji. Na poziomie jednostkowym wyróżnić można zestaw wartości, których charakterystykę zawarto w tabeli 1. Obok powyższych, autor wyróżnił specyficzne wartości kulturowe populacji, jak w tabeli 2.

Tabela 1. Wartości jako jednostkowe charakterystyki osób (wymiar I)

Wyróżnik	Wartość	Cechy charakterystyczne
Wartości umacniające	Władza Osiągnięcia Hedonizm	- dominacja, bogactwo materialne - sukces, ambicja - przyjemności, zadowolenie z życia
Wartości pozasobiste	Uniwersalizm Dobroć	- refleksja nad światem - sprawiedliwość i równość społeczna - troska o bliskich, pomocność, lojalność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Warszawa 2010, s. 171-180.

⁶ K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222, s. 91.

⁷ A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 167-168.

Tabela 2. Specyficzne wartości kulturowe populacji (wymiar II)

Wyróżnik	Wartość	Cechy charakterystyczne
Otwartość na zmianę	Poszukiwanie doznań Podmiotowość	- ekscytacja życiem, poszukiwanie przygód - twórczość, niezależność
Konserwatyzm	Tradycja Konformizm Bezpieczeństwo	- nabożność, skromność - posłuszeństwo, szacunek do rodziców - porządek społeczny, bezpieczeństwo kraju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Warszawa 2010, s. 171-180.

Przedstawione powyżej w tabeli 1 wartości jednostkowe tworzą niezależne od siebie wymiary wartości wyższego rzędu. Na ich biegunach z kolei znajdują się wartości przeciwstawne. W następnych badaniach S. Schwartza uzyskanych początkowo dziesięć wymiarów na poziomie indywidualnym zostało zredukowanych do siedmiu aspektów kulturowych: harmonii, zakorzenienia, hierarchii, autonomii afektywnej i intelektualnej, egalitaryzmu oraz mistrzostwa.

Na szczeblu kulturowym powyższe typy wartości składają się na trzy wymiary wyższego rzędu. S. Schwartz posługuje się tu pojęciem dylematów wartości, z którymi każda kultura musi sobie radzić, a na których opierają się kulturowe typy wartości. Wśród owych dylematów autor wyróżnia:

- dylemat autonomii – zakorzenienia, obecny w kulturach, w których ceniona jest autonomia, a jednostki postrzegane są jako odrębne i autonomiczne;
- dylemat hierarchii – egalitaryzmu, przy czym egalitaryzm wyraża się w grupowej współpracy oraz dbałości o dobro innych, a także w wartościach takich jak sprawiedliwość społeczna, równość i odpowiedzialność, hierarchia natomiast zakłada istnienie systemu przypisanych ról społecznych, w którym dostęp do zasobów, prestiżu czy władzy jest nierówny; istotnymi wartościami są tu: autorytet, władza, zamożność i pokora;
- dylemat harmonia – mistrzostwo, charakterystyczny dla kultur, gdzie ceni się wartości z grupy harmonii, kładzie się nacisk na podporządkowanie się zastanym zasadom, docenianie oraz rozumienie różno-

rodności świata, a także brak nastawienia eksploatacyjnego. Typowe wartości dla takich kultur to pokój na świecie, ochrona środowiska czy jedność z naturą⁸.

Wobec powyższego należy jednak zauważyć, iż w ramach dobrze sprecyzowanej oraz względnie trwałej kultury opartej na wartościach, hierarchie wartości, sposoby, czy kryteria wartościowania materializują się i instytucjonalizują, zyskując walor powszechności. Zaczynają funkcjonować jako podstawy ocen, norm i wzorców kulturowych, jak również jako regulatory ludzkich działań wyznaczające zasady zbiorowego współżycia. Wartości są więc stosunkowo trwałymi przekonaniami jednostki na temat tego, co jej zdaniem jest właściwe, sprawiedliwe i pożądane. W związku z powyższym są one bardzo stabilne, gdyż określają to, co jest słuszne, utrwalając w ten sposób działania jednostek. Poszukuje się zatem metod utrwalania takich zachowań, które są spójne z deklarowanymi wartościami, a także sposobów asymilacji członków organizacji z wartościami przez nią ustalonymi.

W nawiązaniu do uznanej od wielu lat koncepcji zarządzania przez wartości, warto zauważyć, jak istotnym jest zatem, aby zachowania uczestników organizacji służyły rzeczywistym jej interesom. W. Harasim zwraca przy tym uwagę, że zarządzanie przez wartości umożliwia porozumienie między wszystkimi uczestnikami organizacji, niezależnie od ich statusu i usytuowania w hierarchii. Bezpośredni dialog ułatwia praktyczne zrozumienie tego, jak uczestnicy organizacji powinni postępować w sytuacji, gdy wystąpią różnice między wartościami preferowanymi przez nich samych a preferowanymi przez organizację, mogące sprzyjać konfliktom oraz trudnościom w sprawnym zarządzaniu⁹.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że zarządzanie przez wartości to spójna koncepcja, która wychodzi naprzeciw oczekiwaniom organizacji, z wyzwaniami, stojącymi przed nimi w XXI wieku. Pozwala na uzyskiwanie tożsamości, co związane jest z tworzeniem

⁸ J. Różycka, M. Żemojtel-Piotrowska, Khanh Ha Truong Thi, *Wartości osobiste i kulturowe w ujęciu Shaloma Schwartza w kulturze polskiej i wietnamskiej*, „Psychologia Społeczna” 2013, nr 8, s. 397-398.

⁹ W. Harasim, *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, [w:] tegoż (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015, s. 26-27.

wspólnego, spójnego wizerunku organizacji, jak również poczucia wspólnoty jej uczestników.

Kulturę organizacyjną postrzega się zatem jako katalizator i narzędzie zmian w organizacji. Jej kształtowanie wiąże się z przeobrażeniami, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem sektora konkurencyjnego. E.H. Schein wymienia kilka możliwych, niekorzystnych skutków braku zmian kultury organizacyjnej, rzutujących na inne elementy organizacji, do których należą:

- ograniczanie możliwości wdrażania nowych strategii, gdzie koncepcje dotychczasowej kultury nie pokrywają się z założeniami nowej strategii;
- problemy mogące wystąpić w sytuacji fuzji czy przejęć, związane z różnymi wartościami kulturowymi;
- trudności z wdrażaniem nowych rozwiązań na płaszczyźnie organizacji, technologii, bądź struktury organizacyjnej;
- pojawianie się konfliktów międzygrupowych na tle subkultur czy kontrkultur;
- kłopoty z komunikacją z perspektywy subkultur organizacji;
- trudności z adaptacją nowych członków w organizacji;
- spadek efektywności pracy poprzez zaistnienie nowych norm kulturowych obniżających wydajność czy skuteczność działań pracowników¹⁰.

Wobec powyższego należy jednak zauważyć, iż w ramach dobrze sprecyzowanej oraz względnie trwałej kultury: wartości, hierarchie wartości, sposoby, czy kryteria wartościowania materializują się i instytucjonalizują, zyskując walor powszechności. Zaczynają funkcjonować jako podstawy ocen, norm i wzorców kulturowych, jak również jako regulatory ludzkich działań, wyznaczające zasady zbiorowego współżycia.

Perspektywa wykorzystania wybranych koncepcji zarządzania bezpieczeństwem dla kultury strategicznej

Traktując o koncepcji zarządzania bezpieczeństwem, należy zwrócić uwagę na to, że ujęcie samego bezpieczeństwa jako obiektu badań wymaga spojrzenia analitycznego, zarówno na stan bezpieczeństwa, jak

¹⁰ Ibidem, s. 26-27.

i proces jego utrzymania. Z tego też powodu określając zespół cech zawartych w charakterystyce natury działań wokół bezpieczeństwa, należy wyróżnić:

- ujęcie jego opisu jako stanu, ale i procesu;
- wyznaczenie wartości jako obiektu – imperatywu (obiektów – imperatywów) określającego cele wszelkich działań;
- orientacja na przyszłość, u podstaw której leży filozofia odwołująca się do działań proaktywnych (wyprzedzających);
- orientacja na minimalizowanie barier w osiągnięciu celu;
- wizja określona z perspektywy całokształtu dynamicznych zmian;
- wielowymiarowość czynników i rozległość skutków wokół złożonych działań;
- wymiar kulturowy, powiązany z przywództwem oraz traktowaniem kapitału intelektualnego jako źródła pomnażania dobrych praktyk i rozwiązań;
- prymat logiki jako swoistego absolutu w konceptualizacji wszelkich rozwiązań ze świadomością (lub – niestety jakże często – bez niej) konsekwencji jej braku;
- orientacja na sieciowość, powtarzalność i skuteczność;
- zorientowanie działań na niespotykaną wcześniej dynamikę zmian.

Konceptualizacja bezpieczeństwa odchodzi zatem zdecydowanie od lansowanych dotychczas – głównie przez specjalistów byłych nauk wojskowych – podejść, uznających za jego istotę poczucie braku zagrożeń, co nie wystarcza do rzetelnego opisu. Zestaw powyższych atrybutów nawiązujących do natury bezpieczeństwa ilustruje, aczkolwiek jeszcze niewyczerpująco, całość skomplikowanej materii, którą sytuje wystarczająco blisko obszaru zainteresowań nauk o zarządzaniu i jakości. Przesądza zatem o potrzebie, szerszego niż dotychczas, włączenia dorobku tych nauk w całokształt rozważań nad problematyką bezpieczeństwa.

Zarządzanie bezpieczeństwem bazuje na procesowym podejściu. Tymczasem obserwacja wielu stosowanych w praktyce rozwiązań skłania do wniosku, że owszem, zawierają one w nazwie termin „zarządzanie”, lecz w samej treści działań raczej trudno doszukać się odniesień do wypracowanych koncepcji zarządzania. Jednakże ujęcie procesowe zarządzania stanowi w literaturze uznany już dorobek.

Proces jest ciągiem działań ukierunkowanych na klienta, których celem jest jego zadowolenie. Natomiast mapowanie procesów służyć ma takiemu skonfigurowaniu działań częściowych, którego efektem będzie przyspieszenie realizacji oczekiwań klientów i uelastycznienie oferty organizacji. Celem wprowadzenia procesów było odejście od sztywnych i mało elastycznych ram strukturalizacji funkcjonalnej czy liniowej w kierunku organizacji zarządzającej tylko takimi działaniami, które są w stanie szybko zaspokoić potrzeby klienta i elastycznie się do nich dopasować, a być może nawet antycypować w nich w sposób aktywny i je kreować. Brak należytego zrozumienia istoty podejścia procesowego w zarządzaniu bezpieczeństwem będzie powodować zawsze kłopoty (lub katastrofy) w realizacji ochrony najistotniejszych wartości.

Dodatkowo wskazuje się, że proces:

- jest sekwencją czynności, które transferują mierzalne wejścia (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje) – polega zatem na dodaniu do zasileń nowej wartości (dodanej);
- ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze i informacji;
- ma dostawcę i klienta, a zatem jego granice wyznaczone są przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu;
- może być powtarzalny, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów¹¹.

Podejście procesowe zakłada, że klient jest odbiorcą procesu. Pełni poza tym dodatkowo wiele funkcji: kolejnego elementu łańcucha wartości, obiektu współtworzącego proces, ale i jego kontrolera oraz podmiotu formułującego kryteria oceny procesu. Z kolei właściciel procesów to osoba odpowiedzialna za: organizowanie procesu, jego przebieg, pomiar wyników jego funkcjonowania, a często również za szkolenie personelu działającego w ramach procesu. Procesy ewoluują, zatem właściciel pełni stały nadzór nad sukcesem ich realizacji.

¹¹ P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003, s. 104.

Do podstawowych kryteriów oceny procesów należą:

- jakość weryfikowana przez klienta, co wymusza ciągłe doskonalenie wykonania produktu,
- czas – najlepiej, gdy proces trwa jak najkrócej,
- koszt – ujawniony w procesie wytwarzania, ale i eksploatacji produktu¹².

Szczególne miejsce wyznaczono procesom w gospodarce sieciowej, gdyż organizacje zorientowane procesowo zdecydowanie łatwiej przyswajają sobie struktury sieciowe, a te z kolei są rozwiązaniem na miarę otoczenia turbulentnego (burzliwego).

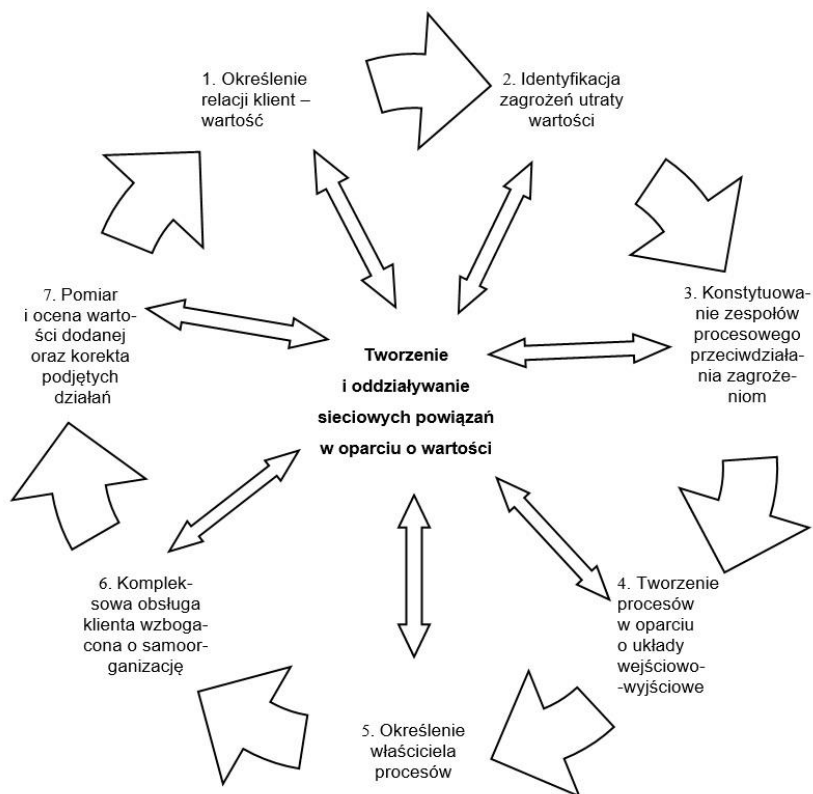
Dynamiczne procesy zarządzania bezpieczeństwem adresowane są do podstawowego odbiorcy – klienta, czyli człowieka, grupy osób, lokalnej społeczności itp. Klient ten zorientowany jest na osiąganie takich stanów świadomości, które dają mu poczucie, że może korzystać z określonych przez siebie w systemie wartości zasobów w każdej chwili, gdy taka potrzeba zaistnieje. Procesy zarządzania bezpieczeństwem przedstawiono w formie cyklu na rysunku 1.

Wśród podstawowych produktów procesowego ujęcia zarządzania należy wymienić następujące elementy:

- identyfikacja relacji klient – wartość w oparciu o hierarchiczny układ powiązań,
- katalog zagrożeń,
- mapa procesów,
- zadowolenie klienta,
- wartość dodana dla klienta oraz właściciela procesów.

Bogactwo pożytków z produktów procesowego ujęcia wynika także z konieczności zastosowania podejścia systemowego. System bezpieczeństwa organizacji oznacza celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, na który składa się zespół ludzki i informacyjny (ideowy) eksploatowany przez człowieka, służący zachowaniu założonego poziomu oddziaływania zróżnicowanych zagrożeń (ryzyka) w celu zachowania bytu organizacji i zapewnienia jej niezbędnych zasileń oraz możliwości samodzielnego kształtowania rozwoju w określonych warunkach otoczenia.

¹² J. Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 94.



Rysunek 1. Cykl procesowego zarządzania bezpieczeństwem

Źródło: opracowanie własne.

Na całość systemu bezpieczeństwa organizacji składają się:

a) układ wektorów:

- wejścia (zasilanie we wszelkie niezbędne aktywa),
- procesów przetwarzania (procesów bezpieczeństwa),
- wyjścia (produkty – efekty działania procesów bezpieczeństwa),

b) wycinkowe podsystemy zarządzania bezpieczeństwem.

Wektor wejścia tworzą:

- a) zasoby kapitałowe, rzeczowe (budynki, budowle, maszyny, urządzenia, wyposażenie, energia, środki transportu, środki finansowe),
- b) zespoły ludzkie o zróżnicowanej strukturze ilościowej i jakościowej (menedżerowie i wykonawcy, ich kompetencje, motywacja itp.),

a zatem zespoły wykorzystujące w praktyce zasoby informacji (pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie – analizowanie, dyfuzja), a zatem wykorzystujące:

- zasoby wyegzemplifikowanej i potencjalnej myśli ludzkiej (nie ujawnionej dotychczas w toku działań);
- zasoby wiedzy zimnej i gorącej, powstałe i możliwe do zastosowania w trakcie nawiązywania i utrzymywania rozlicznych powiązań sieciowych, stanowiących zasoby relacyjne;
- zasoby relacyjne (kontakty zewnętrzne zapewniające zdolność do integracji działań w zakresie procesów bezpieczeństwa);
- zasoby naturalne (czas i przestrzeń).

Procesy przetwarzania (procesy bezpieczeństwa) obejmują zorganizowane działania przetwarzające składniki wektora wejścia w wektor wyjścia.

Wektor wyjścia w konsekwencji tworzą:

- a) zadowolenie z wywołania poczucia bezpieczeństwa u głównego beneficjenta – człowieka (klienta, mieszkańca, obywatela itd.), wystające na gruncie skomplikowanego i zróżnicowanego produktu bezpieczeństwa. Efekt zadowolenia przesądza o celowości systemowej organizacji procesu zarządzania bezpieczeństwem;
- b) wzbogacone wiedza i kompetencje zespołów ludzkich, wynikające z udziału w realizacji dynamicznych procesów bezpieczeństwa;
- c) wzbogacone zasoby informacji i kapitału relacyjnego, w tym charakterystyki zmian w otoczeniu i wewnątrz procesów bezpieczeństwa;
- d) doświadczenia o wymiarze negatywnym (będące wynikiem wypadku, kolizji, kradzieży, pomyłki w ocenie, błędu w odczycie lub/i błędnego wskazania parametrów stanu bezpieczeństwa itp.), stanowiące źródło inspiracji i poszukiwań w doskonaleniu, profesjonalizacji realizowania procesów bezpieczeństwa.

Z kolei całość systemu bezpieczeństwa składa się z wycinkowych podsystemów zarządzania, które obejmują:

- profilaktykę bezpieczeństwa (monitorowanie i analiza zagrożeń, konceptualizacja, planowanie, szkolenia i ćwiczenia w ramach poszczególnych działań, kontrolowanie realizacji wytycznych i procedur, wyznaczanie stref bezpieczeństwa);
- podsystem zarządzania operacyjnego bezpieczeństwem (aktywne reagowanie, akcje i działania ratownicze, ujęcia i izolowanie sprawców, zabezpieczanie materiałów dowodowych);

- zarządzanie procesami logistyki bezpieczeństwa (gromadzenie i kontrolowanie zapasów, utrzymywanie w gotowości dróg, obiektów, urządzeń i środków transportu, wyznaczanie tras dostaw w oparciu o metodę ścieżki krytycznej);
- zarządzanie likwidacją następstw wywołanych działaniem uaktywnionych zagrożeń (pomoc poszkodowanym, ewakuacja ludzi i zagrożonych zasobów, działania na rzecz odbudowy stanu sprzed katastrofy, wypadku itp.).

Będąca w centrum uwagi niniejszego testu problematyka kultury strategicznej utożsamiana jest z ideą, obecną już w starożytności, która w relacjach między państwami większą wagę nadaje aspektom kulturowym. Nie ma ona jednak statusu pozwalającego jej na konkurowanie z klasycznymi nurtami analizy stosunków międzynarodowych. Przeobrażenia, jakim uległa geopolityczna mapa świata, zmuszają badaczy do coraz to bardziej szczegółowego, ale zarazem kompleksowego podejścia do takich analiz, przez co termin „kultura strategiczna” staje się coraz bardziej popularny.

W dostępnej literaturze nie brakuje szerokiej dyskusji nad genezą, istotą oraz determinantami rozwoju kultury strategicznej. Podejmując badania, należy skonstatować, że kluczowym obszarem analiz okazuje się być zespół metod oraz narzędzi z obszaru prognozytyki i symulacji narodowych, które w połączeniu z poprawnie opisaną i wyjaśnioną kulturą strategiczną danego państwa pozwolą – z prawdopodobieństwem właściwym dla użytego narzędzia prognostycznego i opisowego – przewidzieć zachowania i cele, jakie będą leżały w gestii analizowanego państwa w przyszłości. Jako wyróżniającą się metodę prognozowania należy wymienić metodę ekstrapolacji autorstwa M. Sułki¹³. Dokonując połączenia metody prognozowania z modelem opisu kultury strategicznej, możemy otrzymać zaawansowane narzędzie, które pozwala na wychwytywanie trendów i tendencji w ramach funkcjonowania danego państwa, jak również daje możliwość przełożenia tej wiedzy na prognozy, których prawdopodobieństwo będzie zależało od czynników wpływających na dokładność poszczególnych elementów składowych tego narzędzia. W przypadku kultury strategicznej kluczowe

¹³ M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2010, s. 29.

znaczenie będą miały poziom szczegółowości deskrypcji oraz stworzenie poprawnego wyjaśnienia na podstawie podanego opisu¹⁴.

Kontynuując opis metod w nurcie projekcji rozwoju przyszłych uwarunkowań funkcjonowania organizacji państw, należy zaznaczyć, że przydatną dla badań nad kulturą strategiczną – z perspektywy nauk o zarządzaniu – może okazać się koncepcja zarządzania w warunkach konfrontacji. Jako powszechnie wykorzystywana w praktyce zarządzania daje podstawy do szerokiego opisu natury obserwowanych i przyszłych zjawisk. Zarządzanie w warunkach konfrontacji wykorzystuje bowiem istnienie ważnych cech (atrybutów), takich jak:

- silna koncentracja na metodach rozwijania interpretacji;
- orientacja działań na budowanie kapitału społecznego;
- rozwijanie kapitału relacyjnego;
- powiększanie potencjału kombinacyjnego;
- rozwijanie zdolności sieciowej, zbiór procesów i rutynowych zachowań organizacyjnych nakierowanych na wykorzystanie szans związanych z osadzaniem organizacji w sieci;
- poszukiwanie renty relacyjnej;
- relacje między uczestnikami sieci, które kreują środowisko tworzenia i przechwytywania wartości, co powstaje w wyniku współdziałania uczestników sieci i ma związek ze zjawiskiem synergii.

Za rekomendowane oraz wykorzystywane metody i narzędzia zarządzania w warunkach konfrontacji uznaje się następujące:

- antycypacja i preparacja,
- rozbudowa układów sieciowych,
- samoorganizacja,
- potencjalizacja (budowa i ocena potencjału dla przeprowadzania zmian, w tym potencjału bezpieczeństwa).

Pozostając koncepcją rozwojową, zarządzanie w warunkach konfrontacji staje się szeroką formułą praktyczną i badawczą, zdecydowanie wychodzącą poza struktury przedsiębiorstwa. Wymaga również znacznie szerszego ujęcia zastosowań podejść i metod badawczych. Jako obszar szerokich zastosowań winna przede wszystkim służyć refleksji – głównie

¹⁴ C. Dryzd, *Kultura strategiczna – geneza, definicja i praktyczne zastosowanie*, „Roczniki Studenckie Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu” 2017, R. 1 (I), s. 184.

decydom odpowiadającym za bezpieczeństwo struktur państwa i samorządu.

Pandemia COVID-19 przyspieszyła rozwój cyfrowej transformacji. Wywołała także zwiększone zainteresowanie rozwojem koncepcji zarządzania odpornością organizacji. Koncepcja ta stanowi rozwinięcie norm i standardów dotyczących zarządzania ciągłością działania organizacji¹⁵. *Resilience* jest nie tylko pojęciem, ale i szerszą koncepcją funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji. Kluczowym czynnikiem *resilience* jest właśnie odporność, definiowana jako „zdolność powrotu firmy do stanu przed wystąpieniem czynnika zakłócającego”¹⁶. *Resilience* jest pojęciem nowym, niezdefiniowanym dotąd w normach. Akcentuje się jednak, iż budowanie odporności organizacji możliwe jest dzięki normalizacji procesów zarządzania ciągłością działania. Systemowy proces zarządzania ma za zadanie identyfikację potencjalnych zagrożeń dla organizacji oraz przewidywanie skutków tego, jak ewentualne zagrożenia mogą wpływać na działalność biznesową. Zapewnia on również ramowy schemat budowania odporności organizacji, umożliwiając sprawną reakcję w celu zapewnienia ochrony interesów jej głównych interesariuszy, jej marki i reputacji¹⁷.

Uznaje się, że odporność organizacji mogą zapewnić korespondujące ze sobą cztery czynniki. Należą do nich:

- oszacowanie ryzyk – gdzie identyfikuje się, kategoryzuje i szacuje elementy ryzyka ze wskazaniem strategii, jaką należy zastosować celem ich ograniczenia;
- zapobieganie ryzykom – polegające na wdrażaniu stosownych strategii zapobiegawczych, mających na celu wyprzedzenie oraz przeciwdziałanie określonym rodzajom zagrożeń;
- wykrywanie nieprawidłowości – zgodnie z przyjętymi uprzednio obszarami ryzyka, dzięki np. okresowym audytom bądź stałemu monitoringowi;
- reagowanie na nieprawidłowości – w przypadku zaistnienia nieprawidłowości, działanie według wcześniej przygotowanych scenariuszy celem zminimalizowania negatywnego wpływu na organizację¹⁸.

¹⁵ A. Zabłocka-Kluczka, *Odporność organizacji na kryzys*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 276, s. 93.

¹⁶ M. Majchrzak, *Odporność przedsiębiorstwa w czasach nadzwyczajnych zagrożeń. Adaptacja koncepcji resilience*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2020, nr 54, s. 35.

¹⁷ A. Zabłocka-Kluczka, *Odporność organizacji...*, op. cit., s. 93.

¹⁸ M. Majchrzak, *Odporność przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 35.

Za kolejny element składowy koncepcji *resilience* uznaje się elastyczność, która może dotyczyć wielu dziedzin związanych z działaniem organizacji. Elastyczność może wiązać się z wykorzystaniem majątku trwałego, przepływów materiałowych, pracy, oferty produktowej, rozwoju, działalności operacyjnej, rozmiarów działania, asortymentu czy możliwości modyfikowania samych produktów. Rozpatrywana jest często także w schemacie podsystemów organizacyjnych, np. informacyjnego, finansowego, rynkowego, wytwarzania, a także zarządzania strategicznego.

Trzecim czynnikiem wchodzącym w skład *resilience* jest rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa. Proces rewitalizacji interpretowany jest jako zmiana orientacji organizacji, wymagająca nie tylko nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także nowej organizacji przedsiębiorstwa (*renewing*). Wskazuje to, iż odnowa przebiega w dwóch przypadkach:

- wykształcenia luki strategicznej,
- przewidywania wykształcenia się luki strategicznej pomiędzy wymaganiami otoczenia a kompetencjami organizacji.

Skuteczna rewitalizacja strategiczna organizacji powinna przynieść poprawę efektywności, jak również poprawę jej pozycji konkurencyjnej na rynku. Umożliwia również lepszą współpracę z klientami, modyfikacje w strukturze organizacyjnej służące jej elastyczności reagowania, poszerzenie zakresu delegowania uprawnień czy optymalizację łańcucha wartości. Istnieją więc ściśle zależności pomiędzy odpornością organizacji oraz jej elastycznością i możliwością rewitalizacji strategicznej. Ogół tych czynników składa się na koncepcję *resilience*¹⁹.

Z kolei taka postawa kierownictwa przedsiębiorstwa, które z wyprzedzeniem przewiduje skutki potencjalnych zagrożeń, przyczynia się także do kreowania samej kultury bezpieczeństwa.

Zakończenie

Kultura strategiczna stanowi obszar niesłabnącego zainteresowania badaczy, jak również poszukiwania szczegółowych rozwiązań, wzbogacających praktykę. Nauki o zarządzaniu i jakości, jako składowa nauk spo-

¹⁹ Ibidem, s. 35-36.

łecznych, mogą wnieść duży wkład we wzbogacenie badań i praktyki kultury strategicznej. Zaznacza się to przede wszystkim apriorycznym i holistycznym podejściem do przedmiotu badań, a w następnej kolejności wykorzystaniem metod zarządzania i analizy strategicznej, określaniem kierunków rozwoju rywalizacji konkurencyjnej (wywiad konkurencyjny), badaniem potencjału możliwości (potencjału konkurencyjnego). Nauki o zarządzaniu, bardziej niż wszelkie inne, wnoszą podejście zorientowane na zarządzanie w warunkach konfrontacji (w tym dotyczące walki informacyjnej), a także koncepcje odporności organizacji. Wymienione powyżej metody stanowią tylko niektóre, ale istotne przykłady wzbogacenia teorii i praktyki kształtowania kultury strategicznej.

Bibliografia

- Bartosia J., *Zatrzymać Putina*, „Historia Do Rzeczy” 2021, nr 7 (101).
- Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2010.
- Dryzd C., *Kultura strategiczna – geneza, definicja i praktyczne zastosowanie*, „Roczniki Studenckie Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu” 2017, r. 1 (I), s. 175-186.
- Gajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.
- Górnica L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 944, s. 101-116.
- Harasim W., *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, [w:] tegoż (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- Kapusta M., Sukiennik M., Bąk P., *Wybrane determinanty kształtujące kulturę korporacyjną*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 5, s. 485-494.
- Majchrzak M., *Odporność przedsiębiorstwa w czasach nadzwyczajnych zagrożeń. Adaptacja koncepcji resilience*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2020, nr 54, s. 32-44.
- Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Różycka J., Żemojtel-Piotrowska M., Truong Thi Khanh Ha, *Wartości osobiste i kulturowe w ujęciu Shaloma Schwartza w kulturze polskiej i wietnamskiej*, „Psychologia Społeczna” 2013, nr 8, s. 396-407.

- Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222, s. 87-100.
- Sulek M., *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2010.
- Szymańska K., *Kulturowy kontekst zarządzania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Wojtówcz A., *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 159-171.
- Zabłocka-Kluczka A., *Odporność organizacji na kryzys*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 276.