



## Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

# Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny

## Wprowadzenie

W literaturze występuje wiele definicji kultury. Wielość tych definicji wiąże się między innymi z różnym podejściem, w zależności od dyscypliny naukowej. Z tego powodu nie koncentruję się na różnych definicjach kultury, przyjmując najogólniejszy pogląd zakładający, że pojęcie kultury wiąże się z tym wszystkim, co stanowi rezultat zbiorowej działalności człowieka, jako dorobek ludzkości społecznie utrwalony, gromadzony i stale wzbogacany<sup>1</sup>. Szerzej odnoszę się jednak do pojęcia kultury bezpieczeństwa. Pojęcie kultury dotyczy różnych poziomów: od skali międzynarodowej, poprzez skalę lokalną, do poziomu poszczególnych organizacji. Przykładem rozważań odnośnie wpływu czynników kulturowych na bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe, a także bezpieczeństwo kulturowe w wymiarze narodowym i państwowym jest opracowanie Jana Czaji<sup>2</sup>. Kulturę bezpieczeństwa można rozpatrywać, odnosząc ją do różnych kultur w skali globalnej, ale także poszczególnych grup krajów, regionów i organizacji. Antropologia kulturowa traktuje kulturę jako tzw. metaforę rdzenną, jaką stanowi sposób interpretowania organizacji i zachodzących w niej zjawisk. Odchodzi się zatem od podejścia że organizacja stanowi (jest) kulturę. Tradycyjne podejścia

<sup>1</sup> *Wielka encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1965.

<sup>2</sup> J. Czaja, *Kulturowy wymiar bezpieczeństwa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.

badawcze postrzegały kulturę jako zmienną niezależną lub zależną. W przypadku zmiennej niezależnej odnoszono się do jej wpływu na zarządzanie i zwracano uwagę, że specyfika kultury narodowej wpływa na sposoby kierowania ludźmi. Jako zmienna zależna stanowiła element systemu organizacyjnego, podlegający wpływowi zarządzających<sup>3</sup>. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że kultura może być postrzegana w różny sposób: jako zasób organizacyjny lub system wspólnych znaczeń bądź symboli, ale także jako zmienna, która podlega procesowi zarządzania<sup>4</sup>. Wydaje się, że każdy z tych przypadków może być rozpatrywany w kontekście bezpieczeństwa i kultury bezpieczeństwa.

Rozpatrywane są wpływy kultur poszczególnych krajów na występujące na ich terytorium organizacje. Wiele miejsca poświęca się kulturom organizacji. Istotna jest odpowiedź na pytanie, na ile zewnętrzne, występujące w otoczeniu organizacji na poziomie krajowym czy globalnym różnicowanie kulturowe i związane z tym procesy mają wpływ na kulturę bezpieczeństwa organizacji. Analizuje się pojęcie kultury bezpieczeństwa organizacji<sup>5</sup>, a także próbuje się znaleźć powiązania między kulturą organizacji i kulturą bezpieczeństwa<sup>6</sup>.

Teza opracowania brzmi: kultura bezpieczeństwa stanowi element kultury podmiotu bezpieczeństwa i może podlegać przekształceniom wraz z zewnętrznymi zmianami kulturowymi, wykorzystując nie tylko oddziaływania ekonomiczne i społeczne, ale również procesy izomorfizmu. W tworzeniu kultury bezpieczeństwa organizacji istotne znaczenie ma współdziałanie aspektów społecznych i organizacyjnych.

Celem pracy jest prezentacja kultur bezpieczeństwa przenikających się na poziomach poszczególnych krajów i organizacji. W ujęciu przedmiotowym odniesiono się w szczególności do kwestii bezpieczeństwa pozamilitarnego.

## Zróżnicowanie kulturowe – zewnętrzne i wewnątrzorganizacyjne

Na poziomie globalnym znane są programy badań pod nazwą GLOBE. Ich efektem jest próba określenia grup krajów o podobnych kulturach (tzw. *Cluster Globe*). W projekcie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) zaproponowano wymiary kultury oraz orientacje. Jako wymiary wydzielono: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny (odnosi się do poziomu społecznego) oraz kolektywizm grupowy (rozpatrywany w odniesieniu do m.in. organizacji, rodziny czy grupy przyjaciół). Jako wymiary wskazuje się także na egalitaryzm

<sup>3</sup> K. Klincewicz, *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 40; <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> [dostęp: 19.08.2018].

<sup>4</sup> K. Kowalczyk, M. Szukała, *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, *op. cit.*, s. 430–438.

<sup>5</sup> R.M. Choudry, D. Fang, S. Mohamed, *The Nature of Safety Culture: A Survey of the State-of-the Art*, „Safety Science” 2007, Vol. 45, No. 10, s. 993–1012.

<sup>6</sup> J.R.D. Edwards, J. Davey, K. Armstrong, *Returning to the Roots of Culture: A Review and Re-conceptualisation of Safety Culture*, „Safety Science” 2013, Vol. 55, s. 70–80.

oraz asertywność. Z kolei orientacje mogą mieć charakter przyszłościowy, zadaniowy i humanitarny. Polska, jako kraj kręgu kultury Europy wschodniej, odznacza się wysokimi poziomami asertywności, kolektywizmu grupowego oraz równouprawnienia płci. Na średnim poziomie lokują się: orientacja na człowieka, dystans władzy i kolektywizm instytucjonalny. Orientacja na wyniki, orientacja na przyszłość, ale także unikanie niepewności są oceniane na poziomie niskim.

Rozważana jest perspektywa kultury m.in. w ujęciu Geerta Hofstede, ale także poglądy Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera, rozpatrujących kulturę narodową w aspekcie sposobów rozwiązywania problemów i rozstrzygania dylematów przez ludzi. Z kolei Richard R. Gesteland zaproponował typologię kultur opartą na czterech kryteriach: sposobie prowadzenia interesów, podejściu do konwenansów i statusie społecznym, stosunku do czasu oraz sposobie porozumiewania się w odniesieniu do międzynarodowych kontaktów biznesowych. Aspekt komunikacyjny kultury podkreśla R. Hall, a zróżnicowanie kultur odnosi do kontekstu, czasu i przestrzeni<sup>7</sup>. Opierając się na propozycjach różnych badaczy za wymiary kultur narodowych można przyjąć: dystans władzy (przejawia się jako egalitaryzm lub hierarchia), orientację społeczną (przyjmuje postać indywidualizmu lub kolektywizmu), strukturę klasową, rozwiązywanie problemów, a także style myślenia (uniwersalizm – pragmatyzm). Kolejne wymiary to: styl podejmowania decyzji (może mieć charakter autokratyczny lub demokratyczny), koncepcja osiągnięć (odnosi się do wariantu: pieniądze lub samorealizacja), komunikacja (nisko- i wysokokontekstowa) i status społeczny (zależny od klasy – rangi). Rozpatruje się także więzi pokrewieństwa, męskość – kobiecość, orientację czasową, asertywność, orientację humanistyczną, równość płci, autonomię – zakorzenienie, mistrzostwo – harmonię, emocjonalność – powściągliwość, stosunek do otoczenia, wycinkowość – całościowość oraz, co ważne z punktu widzenia niniejszego opracowania, unikanie niepewności.

Z kolei analiza prac różnych autorów odnośnie kultury organizacji wskazuje na występowanie elementów kultury organizacyjnej na trzech poziomach: widocznych i uświadamianych przejawów tej kultury (artefakty werbalne, behawioralne i fizyczne) oraz występujących norm i wartości, ale również na poziomie założeń, które są niewidoczne i nieuświadomione<sup>8</sup>. Istnieje wiele definicji i podziałów kultury organizacji (organizacyjnej), jednak najbardziej znana została zaproponowana przez Edgara Scheina. Stanowi ona układ podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie problemów dostosowania się do otoczenia oraz wewnętrznej integracji<sup>9</sup>. Elżbieta Turska i Irena Pilch opisują wpływ kultur narodowych na funkcjonowanie organizacji. Występują dwie grupy poglądów. Pierwsza z nich, opierając się na zjawisku globalizacji, wskazuje osłabienie wpływu kultur narodowych na przedsiębiorstwa. Druga wskazuje z kolei na odmienności występujące w różnych krajach, tłumacząc to zjawisko na podstawie teorii dywergencji. Autorki omawiają bardziej

<sup>7</sup> E. Turska, I. Pilch, *Związki kultury narodowej z mobbingiem*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 6, s. 37–44.

<sup>8</sup> J. Mróz, *Kwestie metodyczne badań kulturowych w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 147–161.

<sup>9</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4 (XII), s. 33–46.

szczegółowo wymiary kultury organizacyjnej według różnych autorów<sup>10</sup>. Ważny jest pogląd, że odpowiedzialność kulturowa wiąże się z ochroną istniejącego systemu wartości<sup>11</sup>. Sądzę, że szeroko opisywana w literaturze przedmiotu kwestia wartości jako elementu kultury organizacyjnej może mieć wpływ na tworzenie kultury bezpieczeństwa na różnych poziomach – od globalnego do lokalnego. Z punktu widzenia bezpieczeństwa istotna może być, moim zdaniem analiza podobieństwa kultur różnych krajów w kontekście możliwych zachowań mimetycznych (tj. naśladowczych oraz zjawisk izomorfizmu). Jednak kształtowanie kultury bezpieczeństwa odbywa się w ramach systemu społeczno-politycznego poszczególnych krajów.

Wiele miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się organizacjom wielokulturowym. Temat ten jest istotny także z punktu widzenia bezpieczeństwa. Marzena Jankowska-Mihułowicz zwraca uwagę, że różnorodność kulturowa organizacji wielokulturowej może być źródłem jej przewagi, przejawiającej się przewagą konkurencyjną, potencjałem rozwojowym, tendencją postępową, elastycznością działania i transgresją. Strategia etnocentryzmu wiąże się ze strategią dominacji kulturowej i odpowiada narzucaniu koncepcji zarządzania przez jednostkę macierzystą w organizacji wielokulturowej. W strategii policentryzmu następuje dopasowanie procedur jednostki macierzystej w jednostkach zależnych, dostosowującej się do ich kultur organizacyjnych<sup>12</sup>. Warto zwrócić uwagę, że kultura organizacji powinna służyć zapewnieniu ciągłości jej działania. Sądzę, że szerzej można odnosić te kwestie do modeli zarządzania w sytuacjach nagłych (krytycznych) oraz w celu zapewnienia ciągłości zarządzania. Przykładem może być model stworzony w oparciu o doświadczenia powodzi w Kanadzie w 2013 r., zbudowany dzięki analizie działania korporacji dla wsparcia jednostki (*business unit*)<sup>13</sup>. Chcę podkreślić, że kultura bezpieczeństwa może być realizowana w ramach powiązań pomiędzy podmiotami i ich interesariuszami, stanowi bowiem część kultury współdziałania. Na znaczenie kultury współdziałania w ramach zarządzania publicznego zwraca uwagę Barbara Kożuch<sup>14</sup>. Sądzę, że szczególnego podkreślenia wymaga fakt, iż kultura, poprzez usytuowanie wartości organizacyjnych, będzie wpływać na postrzeganie bezpieczeństwa i występujących zagrożeń.

## Nauki o bezpieczeństwie a kultura bezpieczeństwa

Zdaniem Juliusza Piwowarskiego kultura bezpieczeństwa jest traktowana jako subdyscyplina naukowa w ramach nauki o bezpieczeństwie. Kultura bezpieczeństwa stanowi interfejs dla problematyki bezpieczeństwa w odniesieniu do kultury bezpieczeństwa narodowego, odnoszącego się do zagrożeń militarnych, politycznych,

<sup>10</sup> E. Turska, I. Pilch, *op. cit.*, s. 37–44.

<sup>11</sup> F. Maon, A. Lindgreen, *Reclaiming the Child Left Behind: The Case for Corporate Cultural Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4, s. 755–756.

<sup>12</sup> M. Jankowska-Mihułowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4 (34), s. 61–74.

<sup>13</sup> G. Solecki, M. Luchia, *Municipal Resilience: A Paradigm Shift in Emergency and Continuity Management*, „Journal of Business Continuity and Emergence Planning” 2015/2016, Vol. 9, No 2, s. 129–136.

<sup>14</sup> B. Kożuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków 2011, s. 109.

społeczno-kulturowych, ekonomicznych (gospodarka i finanse), prawno-administracyjnych, ekologicznych, surowcowych, technogennych, cybernetycznych oraz zdrowotnych i socjalnych. Kultura bezpieczeństwa stanowi zjawisko społeczno-kulturowe (społecznościowe). Podmiotem bezpieczeństwa jest tu świadomie istniejący i celowo działający podmiot indywidualny lub zbiorowy, rozpatrywany z perspektywy jego bezpieczeństwa. Z perspektywy politycznej mamy do czynienia z podmiotami, jakimi są: państwa, jednostki organizacyjne państw (np. samorząd) oraz różne organizacje międzynarodowe, w tym o charakterze niepaństwowym – korporacje gospodarcze, organizacje proekologiczne, ale także organizacje terrorystyczne lub przestępcze o charakterze transnarodowym<sup>15</sup>. Kultura bezpieczeństwa jest traktowana jako byt w postaci procesu (i zjawiska). Ontologia (jako nauka o bytach) prezentuje także inne postacie bytu: obiekty (realne, ale także abstrakcyjne, w tym idee) oraz zdarzenia (fakty).

Odnosząc się do ujęcia epistemologicznego (jako nauki o poznaniu), zjawisko bezpieczeństwa wiąże się z opisem elementów objaśniających, jaki jest oraz czym się charakteryzuje przedmiot badań, a także jak badany obiekt funkcjonuje. Zaproponowano cztery elementy: stan (np. braku zagrożenia), strukturę (w rozumieniu struktury wojska czy policji), funkcję (np. dotycząca implementacji teorii) oraz system (np. zarządzania kryzysowego), sieć, a także, co istotne z punktu widzenia niniejszej publikacji – kulturę (np. bezpieczeństwa narodowego). Aspekty aksjologiczne (w ramach aksjologii jako nauki o wartościach) w naukach o bezpieczeństwie wiążą się z materialnymi i niematerialnymi dobrami (wartościami), postrzeganymi jako potrzeby społeczne. Bezpieczeństwo jest rozpatrywane jako wartość<sup>16</sup>. Bezpieczeństwo z punktu widzenia aksjologicznego stanowi system wartości i ocen, do których zmierza podmiot. W kontekście aksjologicznym bezpieczeństwo jest rozpatrywane także jako byt. Postrzeganie bezpieczeństwa ma charakter subiektywny, co wynika m.in. z różnic kulturowych<sup>17</sup>. Odnosząc się do problematyki epistemologii i ontologii w kontekście zarządzania, Łukasz Sułkowski podkreśla, że jednym z problemów epistemologii zarządzania są rozważania o paradygmatach. Pytania o istnienie i istotę organizacji i zarządzania obejmuje ontologia organizacji i zarządzania<sup>18</sup>.

Marian Cieślarczyk określa kulturę bezpieczeństwa (i obronności) jako rodzaj społecznej matrycy. Stanowi ona wzór podstawowych założeń, wartości i norm, ale także reguł, symboli i przekonań. Kultura bezpieczeństwa wpływa na podmioty, w tym na sposób ich postrzegania wyzwań, szans i (lub) zagrożeń. Wpływa również na sposób odczuwania bezpieczeństwa i myślenia o nim. Konsekwencją jest sposób zachowania i działań (współdziałania) podmiotów. Zwraca uwagę, że podmioty te nabyły

<sup>15</sup> Chciałbym w tym miejscu zwrócić uwagę że wymienione podmioty w stosunku do podmiotu znajdującego się w obszarze zainteresowania z punktu widzenia zarządzania jego bezpieczeństwem są (jego) interesariuszami. Takim interesariuszem stają się m.in. organizacje terrorystyczne. Szerzej: A. Chodyński, *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4 (XXV), s. 41–55.

<sup>16</sup> J. Piwowarski, *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego Apeiron, Kraków 2016.

<sup>17</sup> A. Czupryński, J. Zboina, *Wstęp*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – badania – praktyka*, red. A. Czupryński, B. Wiśniewski, J. Zboina, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2015, s. 6–8.

<sup>18</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 28–29, 35.

już określone zachowania i działania poprzez szeroko pojętą edukację, ale także poprzez naturalne procesy wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji oraz w innych procesach organizacyjnych. Odnosi się to również do procesu umacniania szeroko rozumianej obronności (ujęcie szerokie, wykraczające poza kwestie militarne). Obserwujemy wpływ tych procesów na w miarę harmonijny rozwój podmiotów i osiąganie przez nie bezpieczeństwa (rozumianego najszerszej). Występujący przy tym pożytek odnosi się nie tylko do samego podmiotu, ale i otoczenia. Prezentowany pogląd zawiera podejście holistyczne do kultury bezpieczeństwa, odnosząc się do trzech wymiarów życia społecznego: duchowości, kompetencji społecznych oraz aspektu materialnego. Występują zatem trzy wymiary (filary) kultury bezpieczeństwa i obronności: 1. idee, wartości i duchowość człowieka (filar mentalno-duchowy); 2. oddziaływanie społeczne organizacji i systemów prawa (filar organizacyjno-prawny), 3. materialne aspekty ludzkiej egzystencji (filar materialny)<sup>19</sup>. Także Juliusz Piwowarski wskazuje na trzy filary (wymiarów) kultury bezpieczeństwa: mentalno-duchowy, prawno-organizacyjny i materialny lub inaczej – indywidualny, społeczny i materialny. Kultura odnosi się do różnych poziomów: od personalnego do globalnego. Kultura bezpieczeństwa stanowi utrwalony dorobek człowieka. Służy nie tylko kultywowaniu, ale także odzyskiwaniu (w razie potrzeby) i podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa określonych podmiotów. Nawiązując do rozważań Mariana Cieślarczyka, Piwowarski podkreśla, że wszystkie trzy filary odnoszą się do bezpieczeństwa jako do stanu pożądanego i procesu o charakterze odtwarzalnym, wykorzystującym dziedzictwo pokoleń. Proponowane jest także pojęcie klimatu bezpieczeństwa. Pojęcie to w większym stopniu niż kultura bezpieczeństwa kładzie nacisk na aspekty psychologiczne<sup>20</sup>. Aspekty psychologiczne dotyczą także zachowań transgresywnych, co wiąże się ze świadomym przekraczaniem granic. Dotyczy zarówno granic materialnych, społecznych, jak również symbolicznych. Charakter psychologiczny dotyczy transgresji typu P, co wiąże się z przekraczaniem granic osobistych, bez wprowadzania nowych wartości społecznych. Szczególne znaczenie ma jednak transgresja typu H o charakterze historycznym, ale także kulturowym. Aspekt kulturowy transgresji wiąże się ze społeczną selekcją, przeprowadzaną ze względu na nowość, zbiorową wartość i trwałość, mającą na uwadze wytwory nowe z punktu widzenia narodu lub ludzkości<sup>21</sup>. Wymienione dwa typy transgresji można, jak sądzę, odnieść do poszczególnych wymiarów kultury bezpieczeństwa.

## Bezpieczeństwo przedmiotowe i dotyczące obszarów działalności

Interesujące są rozważania dotyczące kultury bezpieczeństwa o charakterze przedmiotowym. Przykładem mogą być rozważania dotyczące bezpieczeństwa ekologicznego

<sup>19</sup> M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010.

<sup>20</sup> J. Piwowarski, *Trzy filary kultury bezpieczeństwa*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2016, nr 24, s. 9–21.

<sup>21</sup> J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997, s. 210.

oraz bezpieczeństwa energetycznego. Według Mariusza Ciszka na kulturę bezpieczeństwa ekologicznego (wchodzącą w skład kultury bezpieczeństwa) składają się trzy komponenty (płaszczyzny): aksjologiczno-normatywny, poznawczo-edukacyjny oraz behawioralny, z propozycją dodatkowego uwzględnienia elementów o charakterze prawno-politycznym i ideologicznym. Opierając się na przeglądzie pojęcia kultury środowiskowej (ekologicznej) według różnych autorów, Ciszek prezentuje własną propozycję definicji kultury bezpieczeństwa ekologicznego. Jej wersja szeroka dotyczy sfery społeczno-politycznej z podkreśleniem: 1. polityczno-prawnego (ustrojowego) pożądanego ideału relacji pomiędzy społeczeństwem czy narodem a środowiskiem przyrodniczym oraz 2. zasobów norm prawnych i procedur pozwalających zapobiegać potencjalnym zagrożeniom ekologicznym lub też przewyciężyć (lub zminimalizować) kryzysy ekologiczne na poziomie państwa. Wąska definicja, dotycząca kontekstu indywidualnego (osobistego) odnosi się do kultury bezpieczeństwa ekologicznego, która stanowi społecznie pożądaną relację pomiędzy człowiekiem a przyrodą. Zasoby wiedzy i umiejętności lokuje się w kontekście zapobiegania zagrożeniom ekologicznym, a także w odniesieniu do ewentualnych kryzysów ekologicznych i ich przewyciężania lub minimalizacji. Mamy więc dwa wzajemnie na siebie wpływające poziomy kultury bezpieczeństwa: indywidualny (dotyczący konkretnego człowieka) i ponadindywidualny (dotyczący społeczeństwa, narodu czy państwa)<sup>22</sup>.

Zbigniew Łucki i Waldemar Misiak podali z kolei definicję kultury energetycznej jako humanistycznej strategii podejścia do spraw energii, która obejmuje jej producentów, konsumentów oraz instytucje państwowe kontrolujących ich relacje. Umożliwia ona rozwiązywanie problemów społecznych. W wymienionej publikacji występuje pojęcie „kultury zrównoważonej”, odnoszącej się do dominującego źródła energii pierwotnej. System energetyczny jest zrównoważony, gdy występuje dominujący udział energii odnawialnej przy niemal całkowitej eliminacji paliw kopalnych. Kultura mieszana (hybrydowa), zrównoważona w pewnym stopniu, odnosi się do równomiernego udziału paliw opartych na węglowodorach, energii zarówno jądrowej, jak i odnawialnej. Model polski, oparty na węglu, odbiega od założeń zrównoważonego rozwoju. Rozważania te odnoszą się m.in. do poszanowania energii<sup>23</sup>. Z kolei Jakub Adamkiewicz wskazuje, że dla Polski korzystna byłaby specjalizacja w dziedzinie bioenergetyki (technologie biogazowe i biomasowe)<sup>24</sup>. Zdaniem Łuckiego mamy do czynienia ze zglobalizowaną, światową kulturą energetyczną. Cele tej kultury realizuje się poprzez idee programowe, które dotyczą m.in. konkurencyjnego, europejskiego rynku energii, sposobów walki z globalnym ociepleniem, wykorzystaniem

<sup>22</sup> M. Ciszek, *Problematyka bezpieczeństwa ekologicznego w płaszczyźnie kulturowej*, „Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne” 2008, nr 5, s. 19–25; [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Doctrina\\_Studia\\_spoleczno\\_polityczne/Doctrina\\_Studia\\_spoleczno\\_polityczne-r2008-t5/Doctrina\\_Studia\\_spoleczno\\_polityczne-r2008-t5-s19-25/Doctrina\\_Studia\\_spoleczno\\_polityczne-r2008-t5-s19-25.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne-r2008-t5/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne-r2008-t5-s19-25/Doctrina_Studia_spoleczno_polityczne-r2008-t5-s19-25.pdf) [dostęp: 16.03.2018].

<sup>23</sup> Z. Łucki, W. Misiak, *Energetyka a społeczeństwo. Aspekty socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

<sup>24</sup> J. Adamkiewicz, *Zarys koncepcji zrównoważonego bezpieczeństwa energetycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 104, s. 103–114.

energii jądrowej, energii odnawialnej i oszczędności tej energii<sup>25</sup>. Kultura energetyczna odnosi się do ukształtowanego przez nas stosunku do energii, jej wytwarzania, ale także przesyłania i użytkowania. Różnice między kulturami energetycznymi poszczególnych krajów UE wynikają głównie z wpływu dwóch grup czynników: ekonomicznych (w tym zasobów surowcowych) oraz społecznych. Według dominującego źródła energii pierwotnej wydziela się sześć typów kultur krajów EU: mieszana, zrównoważona, jądrowa, naftowa, gazowa oraz węglowa (charakterystyczna dla Polski). Mając na uwadze wiele kryteriów, m.in. zużycie pierwotnych źródeł energii, energochłonność gospodarki, emisję gazów cieplarnianych, rynek energii oraz świadomość energetyczną, wydziela się kultury: anglosaską, francuską, skandynawską, śródziemnomorska i wschodnioeuropejską. Występuje też podział na cztery makroregiony, z występującymi podobieństwami kultur energetycznych uczestniczących w nich krajów: zachodni, południowy, środkowoeuropejski (w tym Polska) oraz północny. Wskazuje się również sześć grup skupień kultur energetycznych krajów Unii Europejskiej. Polska zalicza się do skupienia pierwszego, charakterystycznego dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej (wraz z Bułgarią, Czechami i Estonią), które opierają swoje gospodarki na węglu. Wprowadzenie do analizy czynnika w postaci świadomości energetycznej (często traktowanej jako część świadomości ekologicznej, „zielonej świadomości”) powoduje pewne przesunięcia w zestawieniu skupień. Podwyższanie świadomości energetycznej skutkuje przede wszystkim działaniami na rzecz oszczędności energii. Skupienie nr 1 z udziałem Polski charakteryzuje się przeciętnym wskaźnikiem świadomości energetycznej<sup>26</sup>.

Paweł Frączek i Agnieszka Majka omawiają dziewięć grup państw UE o zbliżonej kulturze energetycznej ze wskazaniem cech związanych z występującą odrębnością polityki energetycznej poszczególnych grup. Punktem wyjścia jest nastawienie do eliminacji emisji gazów cieplarnianych oraz oszczędzanie energii. Posłużono się zestawem siedemnastu zmiennych. Kultura Polski znajduje się w grupie krajów z najwyższym udziałem węgla kamiennego i brunatnego wśród 29 krajów UE (obok Czech i Słowacji), co powoduje wysokie emisje zanieczyszczeń atmosfery. Występuje także duża energochłonność gospodarek tych krajów<sup>27</sup>. Remigiusz Rosicki, opierając się na analizie kultur energetycznych, zanalizował kultury bezpieczeństwa energetycznego krajów Unii Europejskiej. Jako punkt wyjścia przyjęto, że kultura energetyczna ujmuje aspekty: społeczny, ekonomiczny, technologiczny i odnoszący się do środowiska naturalnego. Zakłada się pokrycie aktualnych i przyszłych potrzeb użytkowników na paliwa i energię w stopniu uzasadnionym technologicznie i ekonomicznie, odpowiadającym wymaganiom (ochronie) środowiska naturalnego. Jako wskaźniki dotyczące kultur bezpieczeństwa energetycznego dla poszczególnych krajów przyjęto: energochłonność gospodarki, zależność energetyczną, wskaźnik Stirlinga (dotyczy zróżnicowania struktury energetycznej poszczególnych krajów), straty sieciowe i wykorzystanie energii odnawialnej. Wykorzystano analizę skupień – Polskę zali-

<sup>25</sup> Z. Łucki, *Wyzwania energetyczne Polski w świetle spójności społeczno-ekonomicznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 18, s. 372–383.

<sup>26</sup> A. Pach-Gurgul, B. Soliński, *Kultura energetyczna kraju jako czynnik determinujący „nową politykę energetyczną” Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, nr 1 (23), s. 17–32.

<sup>27</sup> P. Frączek, A. Majka, *Kultura energetyczna krajów Unii Europejskiej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, nr 43, s. 215–225.



czono do klastra (skupienia) nr 4, wspólnie z Czechami, Danią, Węgrami, Holandią, Finlandią i Wielką Brytanią. Cechą charakterystyczną jest tu wysoka wartość wskaźnika Stirlinga oraz niskie wartości dla pozostałych wskaźników<sup>28</sup>. W przytaczanym opracowaniu eksponowane jest znaczenie czynnika społecznego w odniesieniu do kultury bezpieczeństwa energetycznego, zaś kwestie organizacyjne można, jak sądzę, uwzględnić wśród pozostałych, wymienionych aspektów: ekonomicznego, technologicznego i odnoszącego się do środowiska naturalnego.

Dla potrzeb praktycznych tworzone są definicje dotyczące poszczególnych obszarów działalności, w których bezpieczeństwo odgrywa istotną rolę. Przykładowo: Marek Bernatowicz omawia kulturę bezpieczeństwa dla energetyki jądrowej, opracowaną przez Międzynarodową Agencję Energii Jądrowej. Definicja kultury bezpieczeństwa zawiera następujące elementy: 1. zespół cech i postaw organizacji i ludzi, 2. należyta troskę poświęconą sprawom bezpieczeństwa jądrowego i ochrony radiologicznej, traktowane jako naczelnny priorytet. Bezpieczeństwo odnosi się do zatem zarówno do struktury i sposobu działania organizacji, ale i postaw pracowników. Podkreśla się, że same, nawet dobre, procedury i praktyki to za mało. Nie mogą być one bowiem realizowane mechanicznie, bez działań świadomych, przemyślanych i odpowiedzialnych. Troska o bezpieczeństwo obejmuje zarówno świadomość pracowników odnośnie bezpieczeństwa, wiedzę i kompetencje, zaangażowanie na wszystkich szczeblach, jak i motywację, nadzór oraz odpowiedzialność, opartą na przydziale zrozumiałych przez pracowników obowiązków. Zdaniem Bernatowicza podstawy kultury bezpieczeństwa tworzone są na szczeblu ustawodawczym<sup>29</sup>.

Przytaczane wywody wskazują na wyraźne powiązanie aspektów społecznych i organizacyjnych. W literaturze przedmiotu w ujęciu praktycznym sporo uwagi poświęca się również kulturze bezpieczeństwa transportu.

## Aspekty organizacyjne, zarządcze i społeczne a kultura bezpieczeństwa w wybranych koncepcjach teoretycznych i praktyce

W literaturze przedmiotu rozpatrywana jest pochodząca z roku 2003 koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (PPO)<sup>30</sup>. Podkreśla ona znaczenie pozytywnego klimatu i pozytywnej kultury organizacji, co sprzyja pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników, ale także wspiera procesy twórcze<sup>31</sup>. Sądzę, że przydatność tej koncepcji dotyczy także kultury bezpieczeństwa. Rozważania o odpowiedzialności

<sup>28</sup> R. Rosicki, *Energy security cultures in the European Union*, „Przegląd Politologiczny” 2017, nr 4, s. 31–46.

<sup>29</sup> M. Bernatowicz, *Kultura bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo Jądrowe i Ochrona Radiologiczna” 1992, nr 12, s. 28–33.

<sup>30</sup> *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

<sup>31</sup> A. Pierścieniak, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria: Monografie i Opracowania” 2015, nr 18.

kulturowej (*cultural corporate responsibility* – CCR) pojawiają się w ramach odpowiedzialnego rozwoju organizacji<sup>32</sup>.

W ramach podejścia zarządczego wykorzystuje się szeroko rozważania o wartościach organizacyjnych. Wśród tych wartości występuje także bezpieczeństwo, rozumiane głównie jako odnoszące się do produktów, klientów, ale także pracowników, bezpieczeństwa socjalnego i pewności zatrudnienia. Tak rozumiane bezpieczeństwo jest postrzegane jako wartość ekonomiczno-zarządcza<sup>33</sup>. Chciałbym zwrócić uwagę, że w prezentowanych rozważaniach bezpieczeństwo nie jest uwypuklane z punktu widzenia zapewnienie ciągłości działania organizacji, co ma istotne znaczenie z punktu widzenia nauk o bezpieczeństwie.

W analizie aspektów organizatorskich istotna może być analiza struktury społecznej w zarządzaniu. Łukasz Sułkowski definiuje strukturę społeczną w zarządzaniu jako sieć relacji. Dotyczy ona władzy i komunikacji pomiędzy ludźmi tworzącymi całość społeczną (przykładowo: organizacja, przedsiębiorstwo czy zespół pracowniczy)<sup>34</sup>. Zwraca przy tym uwagę, że w analizie tej struktury duże znaczenie może mieć koncepcja strukturyzacji Anthony'ego Giddensa. Według tego autora struktury społeczne mają dualny charakter. W konsekwencji zakłada się, że, z jednej strony, struktura kształtuje praktyki ludzi, ale praktyki te tworzą i reprodukują systemy społeczne. Strukturyzacja (*structuration*) opiera się zarówno na elementach działań intencjonalnych, które są zamierzone i świadome, jak i na działaniach nawykowych, podświadomych i nieświadomych<sup>35</sup>. Dopuszcza ona spontaniczność działań w toku praktyki, podlegającej codziennemu odtworzeniu. Działania spontaniczne mogą zatem być rozpatrywane w aspekcie inicjowania nowych praktyk o znaczeniu strategicznym<sup>36</sup>. Interesującym wydaje się spojrzenie na prezentowane poglądy z punktu widzenia działań dotyczących bezpieczeństwa, w tym – w kontekście kulturowym. Sądzę, że problem odpowiedzialności kulturowej można łączyć z zapewnieniem i wzbogacaniem istniejącej kultury o wartość dotyczącą bezpieczeństwa. Warto zwrócić uwagę na wartości wynikające z założeń *sustainability* i pojęcia „Tripple Bottom Line”<sup>37</sup>. Zakładają one realizację celów ekonomicznych, związanych z aspektem ludzkim i społeczną odpowiedzialnością biznesu, uwzględniając interesariuszy oraz aspekt ekologiczny. W przypadku amerykańskich sił zbrojnych Departament Obrony USA określił „Triple Bottom Line+”, oparty na osiągnięciu skutecznej misji, szacunku dla środowiska naturalnego oraz realizacji celów społecznych, z zachowaniem efektywności ekonomicznej. Analizując wykorzystanie zasobów przez siły zbrojne, wskazuje się

<sup>32</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 9–25.

<sup>33</sup> T. Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 222–266.

<sup>34</sup> Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 266.

<sup>35</sup> A. Giddens, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnych*, Nomos, Warszawa 2003, s. 220–222.

<sup>36</sup> G. Baran, J. Bąk, *Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 12–15.

<sup>37</sup> J. Elkington, *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone, Oxford 1997.

na znaczenie implementacji nowoczesnych koncepcji, metod i technik zarządzania. Powinny one koncentrować się na czynnikach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych<sup>38</sup>. Bezpieczeństwo jako wartość rozpatrywane jest w ramach orientacji menadżerskiej (*managerial value orientation, VMO*). Wśród tzw. wartości ostatecznych (*terminal*) wymienia się m.in. życie w pokoju, bezpieczeństwo rodziny i bezpieczeństwo narodowe<sup>39</sup>.

Kultura bezpieczeństwa może być rozpatrywana w kontekście tzw. organizacji sprężystych<sup>40</sup>. Rozpatruje się różne poziomy tej sprężystości: od przystosowania się do zmian, poprzez odzyskiwanie sprężystości, aż do tworzenia wysoce niezawodnych organizacji, charakteryzujących się m.in. kulturą niezawodności<sup>41</sup>. Podstawy teoretycznej organizacji niezawodnych (*high reliability organizations, HRO*) można doszukać się w poglądach Karla Weicka, reprezentującego perspektywę symboliczno-interpretacyjną, od wewnątrz organizacji, z wykorzystaniem rozumienia znaczeń i ich interpretacji. Stanowi ona przeciwieństwo podejścia modernistycznego, z zewnątrz, opartego na spojrzeniu subiektywnym z perspektywy niezależnego obserwatora. Karl Weick odnosi się do nadawania sensu, łącząc go z procesem tworzenia wiedzy organizacyjnej i tworzenia organizacji wysoce niezawodnej. Nadawanie sensu (*sensemaking*) stanowi proces odnoszący się do zauważania wydarzeń przez ludzi, nadawania im znaczeń i wpływ tych znaczeń na obecne i przyszłe zachowania. Zwraca się uwagę na nadawanie sensu informacjom. Znaczenie nadawania sensu zyskuje na znaczeniu przy gwałtownych zmianach w otoczeniu, na które nie jesteśmy przygotowani. Charakterystyczne sposoby poznania i nadawania sensu wiążą się z kulturą (metaforą). Organizacja HRO skutecznie unika kryzysów np. elektrownie jądrowe czy linie lotnicze<sup>42</sup>. Z punktu widzenia bezpieczeństwa organizacje sprężyste (*resilience*) mają szczególne znaczenie w tworzeniu infrastruktury krytycznej<sup>43</sup>.

Aspekty organizacyjne przejawiają się na różnych poziomach odnoszonych do kultury bezpieczeństwa. Na poziomie najniższym dotyczą modeli biznesu, wewnątrzorganizacyjnych procesów dla zapewnienia bezpieczeństwa oraz infrastruktury biznesu. Odnoszą się do współdziałania ze społecznością, także lokalną. Dotyczą wartości kapitału intelektualnego organizacji, w tym kapitału strukturalnego. Na poziomie przedsiębiorstw wiele uwagi poświęca się aspektom kultury, odnosząc się

<sup>38</sup> A. Wysokińska-Senkus, P. Senkus, *Geneza, istota i obszary strategiczne implementacji koncepcji sustainability na przykładzie sił lądowych USA – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe AON” 2016, nr 2 (103), s. 108–123.

<sup>39</sup> J. Weber, *Identifying and Assessing Managerial Value Orientations: A Cross-generational Replication Study of Key Organizational Decision-makers' Values*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, No. 3, s. 493–504. Więcej na ten temat: A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność...*, *op. cit.*, s. 9–25.

<sup>40</sup> Więcej na ten temat: *idem*, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

<sup>41</sup> A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The Resilient Organization*, „Public Management Review” 2013, Vol. 15, No. 3, s. 429–445.

<sup>42</sup> K. Kowalczyk, *Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka*, [w:] *Zarządzanie, organizacje...*, *op. cit.*, s. 449–456.

<sup>43</sup> A. Chodyński, *Społeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, nr 1 (XVIII), s. 13–26.

do bezpieczeństwa i higieny pracy. Opisany jest pomiar kultury w tym zakresie, a także metody badania poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie<sup>44</sup>. Kontekst kulturowy ma swoje odniesienie do zmian organizacyjnych. Szerzej modele zmian kultury organizacyjnej, rolę uczestników procesu zmian w tym agentów zmiany oraz zjawisko oporu wobec zmian opisano w publikacji<sup>45</sup>. Chciałbym zwrócić uwagę na szczególną rolę, jaką mogą pełnić interesariusze organizacji, w tym występujący w systemie bezpieczeństwa jako agenci zmian.

Na poziomie wyższym aspekty kulturowe mają związek ze świadomością interesariuszy w skali globalnej i regionalnej, z istniejącymi systemami prawnymi, ale także z akcentowaniem norm społecznych, zachowań i wartości (podejście teorii neoinstytucjonalnej). Wychodzenie poza obszar konkretnej organizacji oznacza wzmocnienie roli aspektów społecznych. Istniejąca kultura organizacyjna będzie wpływać na funkcjonowanie organizacji, w tym na organizacje działające w systemie bezpieczeństwa. Podawane są dosyć szczegółowo zadania i zakresy działań np. instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego<sup>46</sup>. Istotne znaczenie ma analiza interesariuszy, reprezentujących określone zbiory wartości, w tym w zakresie bezpieczeństwa. Chciałbym zwrócić uwagę na rolę szczególnych interesariuszy o oddziaływaniu zarówno globalnym, jak i lokalnym, jakimi są media, w tym media społecznościowe. W skali globalnej ich rola na rzecz bezpieczeństwa wynika m.in. z procesów konwergencji mediów. Ich wpływ na bezpieczeństwo zaprezentowałem w innej publikacji<sup>47</sup>. Warto podkreślić że media mogą pełnić rolę interesariuszy wobec np. organizacji komercyjnych, ale także same grupują wokół siebie określone grono interesariuszy. Pełniąc misję społeczną, powinny być także odpowiedzialne społecznie<sup>48</sup>, w tym w zakresie będącym przedmiotem zainteresowań specjalistów z zakresu bezpieczeństwa. Tematyka ta wiąże się z rozważaniami o bezpieczeństwie powszechnym, odnoszącym się do ochrony życia i zdrowia obywateli, a także majątku narodowego wobec skutków powodowanych klęskami żywiołowymi i katastrofami technicznymi. W zakresie przedmiotowym obejmuje m.in. katastrofy w ruchu lądowym, wodnym i powietrznym, zawalenia i obsunięcia, eksplozje, wyzwalamie energii jądrowej lub promieniowania jonizującego, rozprzestrzenianie substancji szkodliwych, pożary, różnego typu zanieczyszczenia, szkodliwości różnego rodzaju środków i artykułów, urządzenia użyteczności publicznej, gromadzenie niebezpiecznych materiałów, kwestie epidemiologiczne,

<sup>44</sup> M. Stankiewicz, M. Sznajder, *Badanie poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, red. J. Ejdyś, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 64–118; K. Lis, *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2013, Vol. 1, No. 7 (256), s. 7–16.

<sup>45</sup> J. Kulawik-Dutkowska, *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie, organizacje...*, *op. cit.*, s. 195–2015.

<sup>46</sup> K. Grosicka, L. Grosicki, P. Grosicki, *Organizacja i kierowanie instytucjami bezpieczeństwa wewnętrznego państwa*, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora—Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk—Warszawa 2013.

<sup>47</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo*, „*Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*” 2017, nr 4 (XXIX), s. 31–48.

<sup>48</sup> *Idem*, *Media in the Realization of the Concept of Responsible Business*, [w:] *Business and Media at the Dawn of the 21<sup>st</sup> Century. Polish and Slovenian Experiences*, eds. K. Pokorna-Ignatowicz, M. Majorek, Pearson, Harlow 2017, s. 86–101.

a także automatyczny przepływ informacji<sup>49</sup>. Przykładowo katastrofa elektrowni jądrowej w Czarnobylu zainspirowała szerszą dyskusję na temat kultury bezpieczeństwa ze wskazaniem etapów rozwoju tej kultury<sup>50</sup>.

W każdym z aspektów bezpieczeństwa powszechnego istotną rolę pełnić będzie kultura tego bezpieczeństwa, także w ujęciu organizacyjnym i społecznym.

## Izomorficzne zachowania organizacji a filary kultury bezpieczeństwa

Interesującą kwestią jest możliwość dyfuzji kultury bezpieczeństwa w oparciu o zjawisko izomorfizmu. Izomorfizm wiąże się z imitacją i naśladownictwem, ale także równoważeniem i odwzorowaniem. Do zachowań naśladowczych zachęca występująca niepewność otoczenia. Imitacja prowadzi do izomorficznych zmian instytucjonalnych, co można kojarzyć z teorią neoinstytucjonalną, podejmującą problemy homogenizacji. W teorii tej analizuje się podobieństwo struktur i procesów organizacyjnych o charakterze izomorficznym. Podkreśla się, że w ramach teorii neoinstytucjonalnej zmiana organizacyjna opiera się na trzech mechanizmach izomorfizmu: przymusu, izomorfizmu normatywnego oraz mimetyzacji<sup>51</sup>. Sądzę że rozważania o działaniach o charakterze przymusu można wiązać z aspektem oddziaływania np. instytucji państwowych w zakresie bezpieczeństwa. Zjawisko izomorfizmu organizacyjnego można analizować m.in. w kontekście wartości, w szczególności społecznych. Rozważania obejmują m.in. zagadnienia, które, jak sądzą, można przypisać do dwóch filarów kultury bezpieczeństwa: indywidualnego (filar mentalno-duchowy) i społecznego (filar organizacyjno-prawny):

1. Znaczenie kongruencji wartości osobistych pracowników i wartości organizacyjnych; rozważania odnoszą się do ich dopasowania i zmian; między innymi w ramach kongruencji wartości osobistych (*personalnych*, *personal*) i organizacyjnych występują wartości związane z bezpieczeństwem i higieną pracy<sup>52</sup>.
2. Podkreślenie znaczenia wartości społecznych i obywatelskich, dotyczących. m.in. aktywności na rzecz państwa i lokalnych wspólnot, ochrony środowiska, rozwoju kultury, ale także ochrony zdrowia i życia, istotny jest także patriotyzm. Wartościami społecznymi są m.in. zrównoważony rozwój (*sustainability*) oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa<sup>53</sup>.
3. Wewnętrzne i zewnętrzne dopasowanie organizacji, w szczególności wykorzystując strategię, strukturę i kulturę organizacyjną; wiąże się z próbą odpowiedzi

<sup>49</sup> K. Grosicka, L. Grosicki, P. Grosicki, *op. cit.*, s. 25–26.

<sup>50</sup> S. Antonsen, *Safety Culture: Theory, Method, and Improvement*, CRC Press, London 2009.

<sup>51</sup> K. Novikova, *Izomorfizm: imitacja jako źródło zmiany instytucjonalnej*, [w:] *Funkcjonowanie administracji publicznej – historia i stan obecny*, red. W.W. Brzęk, S. Ćmiel, K. Novikova, Wyższa Szkoła Gospodarki Europejskiej im. Alcide de Gasperi w Józefowie, Józefów 2013, s. 105–115.

<sup>52</sup> J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė, *Expert Evaluation of Diagnostic Instrument for Personal and Organizational Value Congruence*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 136, No. 3, s. 481–501.

<sup>53</sup> *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.

na pytanie, czy kultura sprzyja wdrażaniu strategii oraz jak ją zmienić mając na uwadze wdrażanie strategii. Analizuje się m.in. problematykę stosowania praktyk zarządzania na rzecz umacniania określonych wartości<sup>54</sup>, można doszukiwać się szans zastosowania tych rozważań w kontekście wartości związanych z bezpieczeństwem. Kwestie bezpieczeństwa mogą być rozpatrywane w kontekście rozpowszechniania zachowań w ramach naśladownictwa kulturowego, przy jednoczesnym odniesieniu się do teorii neoinstytucjonalnej. Dotyczy to jednej z trzech grup instytucji, mianowicie instytucji o charakterze kulturalno-kognitywnym (*cultural-cognitive*). W jej ramach w obrębie interakcji następuje kształtowanie znaczenia poszczególnych działań w ramach istniejącej rzeczywistości społecznej. Pozostałe dwie grupy to instytucje o charakterze regulacyjnym (jako reguły wpływające na zachowania społeczne, podlegające kształtowaniu, egzekwowaniu i sankcjonowaniu) oraz normatywne (oparte na społecznym systemie norm i wartości)<sup>55</sup>. Szerzej poruszaną tematykę izomorfizmu, wartości społecznych i obywatelskich oraz dopasowania organizacji omówiłem gdzie indziej<sup>56</sup>. Analizowane jest również zjawisko moralnego uwolnienia się od zobowiązań (*moral disengagement* – MD). Polega ono na łagodzeniu konsekwencji naruszenia własnych zasad (standardów) moralnych. przez poszczególne osoby (*individuals*). Także w tym kontekście można wydzielić określone typy kultury bezpieczeństwa organizacji: autokratyczny (oparty na komunikacji: góra–dół), biurokratyczny (oparty na przestrzeganiu norm i regulacji, w tym w zakresie bezpieczeństwa), klanowy (*clan-patronage*), technokratyczny (nastawiony na wyniki, oparty na kompetencjach i innowacyjności) i kooperacyjny (*cooperative*, oparty na partycypacji pracowniczej oraz konsensusie przy podejmowaniu decyzji)<sup>57</sup>.

## Podsumowanie

Kultura bezpieczeństwa odgrywa istotną rolę w zapewnieniu poziomu bezpieczeństwa różnych podmiotów. Od kultury bezpieczeństwa będzie zależało postrzeganie występujących zagrożeń, ale będzie ona miała wpływ także na przygotowanie się do ewentualnych działań zapobiegawczych i likwidacji skutków zagrożeń. W artykule dokonano próby wskazania możliwości wykorzystania dorobku teoretycznego dotyczącego kultury na rzecz kultury bezpieczeństwa na różnych poziomach: od międzynarodowego, poprzez krajowy i lokalny, do poziomu poszczególnych organizacji (podmiotów). Rozpatrując kwestie bezpieczeństwa przedmiotowego np. w obszarze energetycznym, należy mieć na uwadze fakt, że zależy ono od kultury bezpieczeństwa

<sup>54</sup> K. Gadomska-Liła, *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3 (156), s. 107–120.

<sup>55</sup> W.R. Scott, *Institutions and Organization. Ideas, Interests, and Identities*, Sage Publications, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington 2014.

<sup>56</sup> A. Chodyński, *Wpływ wspólnych wartości na zjawisko izomorfizmu organizacyjnego*, [w:] *Zarządzanie nowoczesną organizacją*, red. O. Grabiec, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2018, s. 9–29.

<sup>57</sup> L. Petitta, T.M. Probst, C. Barbaranelli, *Safety Culture, Moral Disengagement, and Accident Underreporting*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, No. 3, s. 489–504.

mi.in. poszczególnych podmiotów gospodarczych w tym sektorze. Zwrócono uwagę na przydatność różnych teorii, łączących aspekty ekonomiczne, społeczne i organizacyjne. Szczególną uwagę zwraca się na traktowanie podmiotów funkcjonujących w sieciach powiązań, bazując na systemie norm, wartości i zachowań, co sprzyjać może procesom izomorfizmu na rzecz poprawy poziomu bezpieczeństwa. Obszar ten może stanowić płaszczyznę przyszłych badań. W badaniach tych można wykorzystać zarówno dorobek nauk o zarządzaniu, jak i nauk o bezpieczeństwie. Przeprowadzona krytyczna analiza literatury i dyskusja wskazują istotny wpływ kultur poszczególnych krajów na występujące na ich terytorium organizacje. W odniesieniu do kultury bezpieczeństwa potwierdzono słuszność poglądów zawartych we wprowadzeniu i tezie artykułu o możliwości przekształceń kultury bezpieczeństwa podmiotów pod wpływem zewnętrznych oddziaływań ekonomicznych, społecznych oraz zjawiska izomorfizmu, ale także o roli współdziałania aspektów społecznych i organizacyjnych w tworzeniu kultury bezpieczeństwa organizacji.

### *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny* *Streszczenie*

Zbadano pojęcie „kultury”, rozpatrując je na poziomie ponadnarodowym, krajowym oraz organizacji. Odniesiono się do pojęcia „kultury bezpieczeństwa”. Omówiono wymiary kultury bezpieczeństwa. Omówiono kulturę bezpieczeństwa w ujęciu przedmiotowym i realizowanych obszarów działalności, w szczególności w energetyce krajów Unii Europejskiej. Kulturę bezpieczeństwa omówiono, odnosząc się do bezpieczeństwa jako wartości. Podkreślono, że w analizie aspektów organizatorskich istotna może być analiza struktury społecznej w zarządzaniu. Dotyczy ona władzy i komunikacji pomiędzy ludźmi tworzącymi całość społeczną. Opisano znaczenie kultury bezpieczeństwa na różnych poziomach organizacyjnych, w szczególności dla organizacji niezawodnych. Przeanalizowano znaczenie zjawiska izomorfizmu. Dyfuzję kultury bezpieczeństwa rozważono w kontekście dwóch filarów tej kultury: bezpieczeństwa indywidualnego (filar mentalno-duchowy) i bezpieczeństwa społecznego (filar organizacyjno-prawny). W ramach tych filarów podkreślono znaczenie kongruencji wartości osobistych pracowników i wartości organizacyjnych. Zwrócono uwagę na znaczenia wartości społecznych i obywatelskich w kontekście kulturowym uwypuklono znaczenie wewnętrznego i zewnętrznego dopasowanie organizacji. W tworzeniu kultury bezpieczeństwa występuje współdziałanie aspektów społecznych i organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** kultura bezpieczeństwa, wartości, filary kultury bezpieczeństwa, zarządzanie bezpieczeństwem

### *Safety as the dimension of the culture of an organisation, and external cultural diversity: an organisational and social context*

#### *Abstract*

The notion of “culture” is presented and analysed at the supranational, national, and organisational levels. Reference has been made to the concept of “safety culture”. The

various dimensions of safety culture have been discussed, and the very notion of safety culture has been scrutinised from a subjective perspective, as well as in the implemented areas of operations, in particular in the energy industry of EU countries. Safety culture has been analysed with reference to safety as a value in its own right. It has been emphasised that the analysis of the social structuring in management may be important in the analysis of organisational aspects. It refers to authority and communication between people who make up the entire social community. The importance of safety culture has been described at various organisational levels, particularly for high-reliability organisations. The meaning of the isomorphic phenomenon has been analysed. The spread of safety culture has been analysed in the context of two pillars of this culture: personal safety (the mental and spiritual pillar), and social safety (the organisational and legal pillar). Within these pillars, emphasis has been placed on the importance of congruence of personal values of employees and organisational values. Attention has been paid to the meaning of social and civic values. Within the cultural context, emphasis has been put on the meaning of the internal and external alignment of an organisation, as in the creation of the safety culture, social and organisational aspects operate together.

**Key words:** safety culture, values, safety culture pillars, security management

### *Безопасность как аспект культуры организации и внешние культурные различия: организационный и социальный контекст*

#### *Резюме*

В статье, на уровне наднациональном, национальном и организации, рассмотрено понятие культура и понятие культура безопасности. Обсуждены разные аспекты культуры безопасности, в частности, связанные с вопросами энергетики государств Европейского Союза. Культура безопасности рассмотрена, как пример общественного достояния, каким является безопасность. Подчеркнуто, что во время анализа организаторских аспектов, особенное внимание обращено на анализ социальной структуры в управлении. Это касается власти и взаимосвязей между людьми, формирующими социальное целое. Культура безопасности имеет большое значение на различных организационных уровнях. Проанализировано значение явления изоморфизма. Диффузия культуры безопасности рассмотрена в контексте двух основополагающих уровней этой культуры: индивидуальной (ментально-духовный уровень) и социальной безопасности (организационно-правовой уровень). Подчеркнуто важность конгруэнтности личных достоинств сотрудников и организационных ценностей. Также обращено внимание на важность социальных и гражданских ценностей. В культурном контексте подчеркивается значение внутренней и внешней гармонии организации. В построении культуры безопасности происходит взаимодействие социальных и организационных аспектов.

**Ключевые слова:** культура безопасности, ценности, основополагающие уровни культуры безопасности, управление безопасностью