



1 (40) ROK 2023

ISSN 2081-0008 • e-ISSN 2449-9714

INTERDYSCYPLINARNE PISMO Z ZAKRESU NAUK SPOŁECZNYCH, ZAWIERAJĄCE ARTYKUŁY ODZWIERCIEDLAJĄCE PROCESY SPOŁECZNE, GOSPODARCZE I POLITYCZNE, ZACHODZĄCE W POLSCE, W EUROPIE I NA ŚWIECIE

STUDIA Społeczne

SOCIAL Studies

B. Sawczuk-Gołaszewska

*Wyzwania dla szkół ponadpodstawowych
w dobie informatyzacji*

B. Sawczuk-Gołaszewska

*Challenges for secondary schools
in the era of informatization*

R. Rynkun-Werner

*Aktywna rola sędziego gwarancją prawa
do rzetelnego procesu (karnego)*

R. Rynkun-Werner

*Active role of the judge guarantees
the right to a fair (criminal) trial*

S. Żurawski, S. Obszyński, N. Korab

*Zabezpieczenie interesów firmy
w umowach handlowych z kontrahentami
w czasie kryzysu*

S. Żurawski, S. Obszyński, N. Korab

*Securing the interests of the company
in commercial contracts with
counterparties in times of crisis*

KWARTALNIK „STUDIA SPOŁECZNE” JEST W WYKAZIE CZASOPISM NAUKOWYCH MEiN I MA 20 PUNKTÓW

WYDAWCA: MENEDŻERSKA AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH W WARSZAWIE
PUBLISHER: WARSAW MANAGEMENT UNIVERSITY



ISSN 2081-0008
e-ISSN 2449-9714

STUDIA | SOCIAL Społeczne | Studies

Wydawca: Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie
Adres Redakcji i Wydawcy: Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie
ul. Kawczyńska 36, 03-772 Warszawa, wsm.warszawa.pl

Redaktor Naczelny / Editor-in-Chief:

dr hab. inż. Zbigniew Ciekanowski, prof. WSM

Zastępca Redaktora Naczelnego / Deputy Editor-in-Chief:

prof. dr hab. Jarosław Kostrubiec

dr hab. Włodzimierz Fehler

dr hab. Dariusz Bogusz

Redaktorzy tematyczni / Section Editors:

dr Agnieszka Król – nauki o zarządzaniu i jakości

dr Robert Rynkun-Werner – nauki prawne

dr Julia Nowicka – nauki o bezpieczeństwie

dr Izabela Kust – pedagogika

dr Aleksandra Jędrzysek-Geisler – psychologia

mgr Dorota Charkiewicz – nauki prawne

Redaktor statystyczny / Statistical Editor:

dr Angelika Kleszczewska-Albińska

Sekretarz redakcji / Section Secretaries:

dr Aleksandra Chyc

Redaktorzy językowi / Language Editors:

dr Aleksandra Chyc – język angielski, język polski

dr Stanisław Konarski – język polski

Redaktor techniczny / Technical Editor:

Krzysztof Gawrychowski

Grafiki oraz zdjęcia zgodne z /

All images in accordance with:



© Copyright by Menedżerska Akademia Nauk

Stosowanych w Warszawie (Warsaw Management University)

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

All rights reserved by Warsaw Management

University. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Wszystkie nadsyłane artykuły naukowe są recenzowane. Procedura recenzowania artykułów, zapora ghostwriting oraz zasady przygotowywania tekstów i instrukcje dla autorów znajdują się na stronie internetowej czasopisma

All articles are peer reviewed. The procedure for reviewing articles, and the Guide for Authors can be found on the website of the journal

Wersja pierwotna (referencyjna) czasopisma to wersja elektroniczna

The original (reference) version of the journal is electronic.

Publikowane w Polsce / Published in Poland

„STUDIA SPOŁECZNE” – KWARTALNIK Z ZAKRESU NAUK SPOŁECZNYCH, ZAWIERA RECENZOWANE ARTYKUŁY ODZWIERCIEDLAJĄCE PROCESY SPOŁECZNE, GOSPODARCZE I POLITYCZNE, ZACHODZĄCE W POLSCE, W EUROPIE I NA ŚWIECIE

KWARTALNIK „STUDIA SPOŁECZNE” JEST W WYKAZIE CZASOPISM NAUKOWYCH MEiN I MA 20 PUNKTÓW.

KWARTALNIK JEST INDEKSOWANY W BAZIE BAZEKON I CEEOL.

“SOCIAL STUDIES” – QUARTERLY SCIENTIFIC MAGAZINE PUBLISHING ARTICLES ON SOCIAL, ECONOMIC, AND POLITICAL PROCESSES IN POLAND, EUROPE AND THE WHOLE WORLD

THE QUARTERLY „SOCIAL STUDIES” IS ON THE LIST OF SCIENTIFIC JOURNALS OF MEiN AND HAS 20 POINTS.

THE QUARTERLY IS INDEXED IN THE BAZEKON AND CEEOL DATABASES.

Rada Naukowa działu: Pedagogika, Psychologia, Nauki socjologiczne

Editorial Board of section: Pedagogics, Psychology, Sociology

Przewodniczący / Chairman:

Przewodniczący - dr Joanna Michalak-Dawidziuk, prof. WSM (Polska / Poland)

Członkowie / Members:

prof. PhDr. Viera Bacova, PhD., DrSc. (Słowacja / Slovakia),
prof. dr hab. inż. Ján Bajtoš /MANS/ (Słowacja / Slovakia),
prof. dr hab. Valery Bebyk /University of Ukraine/ (Ukraine / Ukraina),

prof. dr hab. Ewgenii Bobosow (Białoruś / Belarus),
prof. dr hab. Stanisław Dawidziuk /MANS/ (Polska / Poland),
prof. PhDr. Rudolf Dupkala, CSc. (Słowacja / Slovakia),
prof. Dan Durning, PhD (USA),
senior lecturer Natalia Gajdamaschko, PhD (Kanada / Canada),

prof. dr Otar Gerzmava /Georgia Grigol Robakidze University/ (Gruzja / Georgia),

prof. dr hab. Ding Gianwey (Chiny / China),
prof. Devin Fore, PhD. /Princeton University USA/ (USA),
prof. dr hab. Marek Furmanek /UZ/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Wojciech Hübner /Vistula/ (Polska / Poland),

prof. dr hab. Bohdan Jałowiecki /UW/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Jerzy Kunikowski /UPH/ (Polska / Poland),
prof. MUDr. Vladimír Krčmery, PhD, DrSc., dr h.c. Mult. (Słowacja / Slovakia),

prof. dr Otwin Marenin (USA),
prof. dr hab. Kaz Mazurek (Kanada / Kanada),
prof. dr hab. John McGraw (Kanada / Kanada),
prof. dr hab. Nella Nyczkało (Ukraina / Ukraine),
prof. dr hab. Stefan Opara /INP/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Karol Poznański /APS/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Zdzisław Sirojć /MANS/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Zbigniew Starowicz /UW/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Franciszek Szlosek /APS/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Władysław Szymański /SAN/ (Polska / Poland),
prof. dr hab. Tadeusz Bąk (PWSTE, Polska/Poland),
dr hab. Iwona Klonowska / Wyższa Szkoła Policji w Szczycynie / (Polska / Poland)

Rada Naukowa działu Nauki Prawne, Nauki o Polityce i Administracji, Nauki o Bezpieczeństwie

Editorial Board Section: Legal Science, About Politics and Administration Science, About Security Science

Przewodniczący / Chairman:

prof. dr hab. Brunon Hołyst / MANS / (Polska / Poland)

Członkowie / Members:

prof. dr hab. Cezary Banasiński (Uniwersytet Warszawski, Polska/Poland),

prof. zw. dr hab. Alexander J. Belohlavek (Masaryk University, Czechy/Czech Republic),

prof. dr hab. Ewgenii Bobosow (Białoruś / Belarus),
prof. dr Otar Gerzmava (Grigol Robakidze University, Gruzja / Georgia),

prof. dr Donata Maria Assunta Gottardi (Universita di Verona, Włochy/ Italy),

prof. dr Miomira Kostić (University of Niš, Serbia),
prof. dr hab. John McGraw (Kanada / Canada),
prof., dr hab. Anatolii Radkevich, (University of Science and Technology, Ukraina / Ukraine)

prof. dr hab. Marian Kopczewski / AWL / (Polska/Poland)

prof. dr hab. Jan Olszewski (Uniwersytet Rzeszowski, Polska/ Poland),

prof. dr hab. Janusz Trzciniński (Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie, Polska / Poland)

prof. dr hab. dr h.c. Hans Joachim Schneider (University of Munster, Niemcy/Germany),

prof. dr hab. Maria Szyszkowska (Wyższa Szkoła Menedżerska, Polska/Poland),

prof. zw. dr hab. Anna Walaszek-Pyziół (Uniwersytet Jagielloński, Polska/Poland),

prof. dr hab. Minoru Yokoyama (Japonia/Japan),

prof. dr hab. Jarosław Wojejszo (Akademia Kaliska, Polska/ Poland),

prof. dr hab. Leszek Elak, (ASzWoj, Polska/Poland).

Rada Naukowa działu Nauki o Zarządzaniu Jakości, Ekonomia i Finanse

Editorial Board of Section: Management and Quality Sciences, Economics and Finance

Przewodniczący / Chairman:

Przewodniczący – prof. dr hab. Stanisław Marciniak (Polska / Poland)

Członkowie / Members:

prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko, Uniwersytet Warszawski (Polska/Poland),

prof. dr hab. Marek Garbicz, Szkoła Główna Handlowa, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie (Polska/Poland),

prof. dr hab. Lech Jaczynowski, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie (Polska/Poland),

prof. dr hab. Stanisław Marciniak, Politechnika Warszawska (Polska/ Poland),

prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu (Polska/Poland),

prof. dr hab. Marian Strużycki, Szkoła Główna Handlowa prof. em., (Polska/ Poland),

prof. dr hab. Andrzej Jasiński, Uniwersytet Warszawski (Polska/Poland),

dr Paweł Dąbrowski MANS (Polska/Poland),

prof. dr. Jörg Freiling, University of Bremen (Niemcy/ Germany),

prof. dr. Sibylle Heilbrunn, School of Social Sciences and Humanities, Kinneret Academic College (Izrael/Israel),

prof. Bezudnaya Anna Geroldovna, Ph.D., Saint-Petersburg State University of Economics (Federacja Rosyjska/Russian Federation),

prof. zw. dr hab. inż. Waldemar Karwowski dr h.c. mult., University of Central Florida, Orlando, (USA),

prof. Liviu Marian, Petru Maior University Tirgu Mures (Rumunia/ Romania),

Ph.D. Oleksii Polegkyi, University of Alberta (Kanada/ Canada),

Dr. Carole E. Scott, Richards College of Business, University of West Georgia (USA),

Ph.D. Pradeep Kumar Singh, Jaypee University of Information Technology, HP, (Indie/India),

Assoc. Prof. Ph.D. Vijender Kumar Solanki, CMR Institute of Technology (Autonomous) (Indie/India),

prof. JUDr. Zdeněk Souček, DrSc., Moravian Business College, (Czechy/ Czech Republic),

prof. Mile Terziovski, Ph.D. (Melb), MBA, ME(Hons) GAICD, FAIM, Swinburne Business School, (Australia).

dr Marzena Kacprzak SGGW (Polska/Poland)

SPIS TREŚCI / CONTENTS

SOCJOLOGIA/PSYCHOLOGIA/PEDAGOGIKA

Sawczuk- -Gołaszewska B.	Wyzwania dla szkół ponadpodstawowych w dobie informatyzacji Challenges for secondary schools in the era of informatization	7
-----------------------------	--	---

NAUKI O BEZPIECZEŃSTWIE

Żurawski S., Czternastek M., Ochyra-Żurawska K., Babula G.	Profilaktyka suicydalna w jednostkach penitencjarnych a bezpieczeństwo osadzonych Suicide prevention in penitentiary units and inmate safety	25
Babula G., Terpiłowska K., Żurawski S.	Cyberprzemoc-współczesne zagrożenie wśród młodzieży korzystającej z nowych mediów Cyberbullying - a contemporary threat among young people using new media	37
Bogusz D.	Program Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego Strategic Air Transport Ability Acquisition Program	47
Babula G.	Grooming jako jedno z najpoważniejszych zagrożeń w cyberprzestrzeni / Grooming as one of the most serious threats in cyberspace	67

Sztobryn M.	Wybrane procedury bezpieczeństwa eksploatacji samolotu M-346 Bielik Selected operational safety procedures of the M-346 "Bielik" aircraft	77
Żurawski S., Staroń K., Zygo K., Stelmaszczyk Ł.	Stres występujący u pracowników serwerowni Stress occurring in server room employees. Old threats in the area of new technologies	97
NAUKI PRAWNE		
Rynkun-Werner R.	Aktywna rola sędziego gwarancją prawa do rzetelnego procesu (karnego) Active role of the judge guarantees the right to a fair (criminal) trial	107
Żurawski S., Obszyński S., Korab N.,	Zabezpieczenie interesów firmy w umowach handlowych z kontrahentami w czasie kryzysu Securing the interests of the company in commercial contracts with counterparties in times of crisis	125
NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI:		
Boguski J.	Język inżynierii społecznej jako instrument zarządzania podstępnego The language of social engineering as an instrument of sneaky management	139

Pfejfer-Buczek A.	Koncepcja bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji The concept of psychological safety in organizations	157
Chyc A.	Działalność korporacji transnarodowych - kulturowe i etyczne aspekty polityki zarządzania w organizacji o charakterze transnarodowym Activities of transnational corporations - cultural and ethical aspects of management policy in a transnational organization	173
Gralak K.	Teoretyczne i praktyczne aspekty kreowania doświadczeń turystycznych Theoretical and practical aspects of creating tourism experiences – trends in the agrotourism sector	195

mgr Barbara Sawczuk-Gołaszewska

Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II

w Białej Podlaskiej

ORCID: 0000-0002-4172-7172

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 7–24

WYZWANIA DLA SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH W DOBIE INFORAMATYZACJI / *CHALLENGES FOR SECONDARY SCHOOLS IN THE ERA OF INFORAMATIZATION*

STRESZCZENIE

Celem artykułu była analiza aspektów cyfrowej transformacji edukacji na różnych poziomach, omówiono ograniczenia i ewentualne trudności we wdrażaniu nowych cyfrowych metodologii nauczania. Na początku artykułu omówiono pojęcie informatyzacji. Przedstawiono korzyści jakie niesie za sobą stosowanie nowych technologii edukacyjnych, takie jak zwiększenie motywacji uczniów, rozwijanie umiejętności cyfrowych, poprawa efektywności nauczania i ułatwienie dostępu do informacji. Następnie przedstawiono wyzwania związane z wprowadzeniem nowoczesnych technologii edukacyjnych do szkół ponadpodstawowych oraz wpływ rozwoju cyfrowego na edukację, podsumowując, iż należy zintegrować różne technologie uczenia się, formaty uczenia się i innowacje technologiczne w jednolity system edukacyjny. Główny problem badawczy sformułowano w postaci pytania: jaki wpływ na edukację ma rozwój cyfrowej transformacji? Uzyskanie odpowiedzi wymagało zastosowania metod jakościowych. Na potrzeby badań posłużono się metodą analizy literatury oraz analizą źródeł internetowych, które odpowiadają opisywanym obszarom.

SŁOWA KLUCZOWE: edukacja, digitalizacja, informatyzacja, kształcenie, szkoła.

ABSTRACT

The purpose of the article was to analyze aspects of digital transformation of education at different levels, and discussed the limitations and possible difficulties in implementing new digital teaching methodologies. At the beginning of the article, the concept of informatization was discussed. The benefits of using new educational technologies were presented, such as increasing student motivation, developing digital skills, improving teaching efficiency and facilitating access to information. The challenges of introducing modern educational technologies into secondary schools and the impact

of digital development on education, concluding that various learning technologies, learning formats and technological innovations should be integrated into a unified educational system. The main research problem was formulated: What impact does the development of digital transformation have on education? Obtaining an answer to the above question required qualitative methods. For the purposes of the research, the method of literature analysis and analysis of online sources that correspond to the areas described was used.

KEY WORDS: education, digitization, computerization, education, school.

WSTĘP

Szybko doskonalone, tanie i niezawodne technologie cyfrowe (informacyjno-komunikacyjne - dalej ICT) przyczyniają się do głębokich przemian we wszystkich obszarach gospodarki i sfery społecznej. Przemiany te często określa się mianem nowej rewolucji technologicznej (cyfrowej lub Industry 4.0), a zmiany z nimi związane jako „transformację cyfrową”.

W ostatnich latach o transformacji cyfrowej mówi się również w edukacji ogólnej. Przejście do gospodarki cyfrowej zwiększa wymagania wobec wyników kształcenia ogólnego. Kształcenie edukacyjne, które dziś zapewniają szkoły masowe, nie jest już wystarczające dla odnawiającej się gospodarki i jest całkowicie nieadekwatne dla gospodarki jutra. Powiększająca się luka między tym, co dostępne, a tym, co potrzebne, zagraża bezkryzysowemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu kraju w najbliższych dekadach. Aby sprostać temu zagrożeniu, konieczne jest rzeczywiste zapewnienie wysokiej jakości kształcenia i harmonijnego rozwoju osobowości każdego ucznia szkoły średniej. Osiągnięcie tego celu jest niemożliwe bez znaczących zmian w systemie edukacji, a te zmiany już zachodzą. W niniejszym opracowaniu omawiana jest cyfrowa transformacja edukacji ogólnej jako kolejny nieunikniony etap odnowy szkoły, który rozwija się od kilkudziesięciu lat, między innymi w następstwie wprowadzania technologii cyfrowych we wszystkich sferach naszego społeczeństwa. Cyfrowa transformacja edukacji ogólnej ma swoje własne cechy i przechodzi przez wyraźnie wyróżniające się etapy. Nie ma jednak jednej ścieżki, wzdłuż której wszystkie szkoły poruszają się wspólnie. W procesie zmian technologicznych każda organizacja edukacyjna podąża własną, często dość egzotyczną trajektorią, która zależy między innymi od polityki społecznej prowadzonej w oświacie, zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym. Wybór polityki determinuje taki lub inny scenariusz zmiany szkoły. W praktyce decyzje wspierające określony scenariusz nie zawsze są podejmowane wystarczająco świadomie, biorąc pod uwagę długofalowe cele rozwoju gospodarczego i społecznego.

Pandemia zmusiła szkoły i edukatorów do przyjęcia nauki online. Doświadczenie to sprawia, że wielu z nich ponownie przemyśla swoje podejście do wykorzystania technologii cyfrowych w nauczaniu. Rośnie zapotrzebowanie na poważne analizy problemów cyfrowej transformacji edukacji. Autorka podjęła próbę odpowiedzi na niektóre pytania dotyczące strategii i taktyki cyfrowej transformacji edukacji. Omówione zostały wyzwania nowej rewolucji technologicznej, przed którymi stoi dziś edukacja ogólna. Ujawniono współczesną koncepcję cyfrowej transformacji edukacji oraz zaproponowano opis trzech grup modelowych (idealnych, teoretycznych) scenariuszy, w ramach których proces ten może się rozwijać. Zarządzany rozwój edukacji ogólnej jest związany ze scenariuszami transformacyjnymi. Ruch wzdłuż scenariuszy inercyjnych jest niestabilny i prowadzi w ten, czy inny sposób do scenariuszy rozbieżnych, które można scharakteryzować jako scenariusze spontanicznej „erozji szkoły” ze wszystkimi nieuniknionymi zagrożeniami tego zjawiska. Chociaż technologie cyfrowe są szeroko wykorzystywane w scenariuszach każdej z grup, ich wdrożenie i zastosowane rozwiązania technologiczne różnią się. W zakończeniu artykułu zaproponowano działania, które mogą pomóc w monitorowaniu i kierowaniu rozwojem procesów transformacji cyfrowej w edukacji ogólnej.

1. ISTOTA TECHNOLOGII INFORMACYJNEJ

Termin „technologia informacyjna” (IT) jest często używany przy omawianiu wprowadzania technologii informacyjnej do edukacji (informatyzacja edukacji). Choć technologia pisania czy fotografii chemicznej jest również technologią informacyjną, przez ostatnie pół wieku termin „IT” był używany przede wszystkim w odniesieniu do technologii cyfrowej. Od lat 90. XX w. w literaturze przedmiotu powszechnie stosuje się termin „technologia informacyjna i komunikacyjna” (ICT; Information and Communication Technology - ICT). Odzwierciedla on znaczenie telekomunikacji i biznesu telekomunikacyjnego w gospodarce i w życiu ludzi. Termin „ICT” jest szeroko stosowany w mowie oficjalnej. Jednocześnie w kontekście społeczno-politycznym najbardziej popularny staje się termin „technologia cyfrowa” (TC)¹. Obecnie zyskał on szczególnie rezonans w związku z programami cyfrowej transformacji gospodarki i edukacji. I jest to termin preferowany.

Aktywny rozwój technologii cyfrowych oraz globalne trendy w edukacji dyktują konieczność stosowania nowych technologii edukacyjnych, uwzględniających cechy pokolenia cyfrowego oraz aktualną sytuację społeczno-kulturową.

Możliwość cyfrowej transformacji procesu edukacyjnego dają następujące grupy technologii:

1 N. Negroponte, *Being Digital*, N.Y.: Vintage Books, 1995.

- ogólne technologie cyfrowe, technologie uniwersalne (programy biurowe, edytory graficzne, przeglądarki internetowe, narzędzia telekomunikacyjne itp.);
- technologie pedagogiczne (technologia nauczania), w tym technologie zakładające wykorzystanie technologii cyfrowych lub oparte na ich wykorzystaniu;
- tradycyjne (przedcyfrowe) technologie pedagogiczne (organizacja działań badawczych studentów, technologia „case-study” itp.), w których technologie cyfrowe wykorzystywane są jedynie jako narzędzia pomocnicze, co nie oznacza znaczącej modernizacji tych technologii pedagogicznych;
- cyfrowe (prawdziwe, digital-born, urodzone w erze edukacji cyfrowej) technologie pedagogiczne oparte na wykorzystaniu narzędzi cyfrowych (esej multimedialny jako rozwinięcie idei tradycyjnego eseju, wirtualna wycieczka jako unowocześnienie tradycyjnej wycieczki, lekcja multimedialna, laboratorium online itp.);
- specjalistyczne cyfrowe technologie edukacyjne (wirtualni wykładowcy, symulatory, zadania w grach edukacyjnych w rozszerzonej rzeczywistości, środowiska gier i „sensorium”, „inteligentne” interaktywne pomoce dydaktyczne itp.);
- technologie produkcyjne, które wyposażają uczniów w niezbędne kompetencje zawodowe, wiedzę, umiejętności i zdolności.

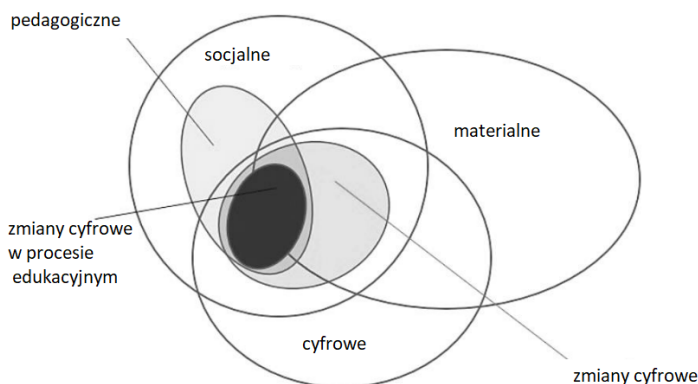
Jednocześnie to prawdziwe cyfrowe technologie pedagogiczne zapewniają nowe warunki aktywności uczniów i kształtowania ich kompetencji cyfrowych. Istotna jest zatem korelacja między różnymi grupami technologii, które mogą być wykorzystywane w edukacji.

Podstawowe minimum technologii pedagogicznych, które tworzą listę nowych rozwiązań dydaktycznych i są niezbędne do budowania cyfrowego procesu kształcenia stanowią:

- technologia komunikacji sieciowej, która pełni rolę bazy dla nauczyciela do wdrażania innych technologii pedagogicznych edukacji cyfrowej;
- technologia kształcenia na odległość (distance learning);
- technologia „mieszanego uczenia się” (blended learning), w tym flipped learning i mobile learning;
- technologia organizowania działań opartych na projektach uczących się.

Na rysunku nr 1 przedstawiono zależności między technologią i edukacją.

Jeszcze pół wieku temu komputery były wysoko cenione jako narzędzie usprawniające procesy nauczania i uczenia się (learning process). Jeden z pionierów nauczania z wykorzystaniem komputerów pisał: „Niewiele lat od teraz każdy z milionów studentów będzie miał tak czułego i encyklopedycznego tutora jak Arystoteles - godny



Rys. 1. Związki technologii z edukacją

Źródło: opracowanie własne.

pozazdroszczenia przywilej, którym niegdyś cieszył się Aleksander, syn Filipa Macedońskiego”².

W ciągu ostatniego półwiecza technologie komputerowe przeszły jakościową transformację. Każdy posiadacz smartfona ma obecnie dostęp do zasobów obliczeniowych, o których ówcześni naukowcy nie mogli nawet marzyć.

Komputery w transformacji cyfrowej wyszły poza laboratorium i stały się codziennym narzędziem dostępnym dla szkoły masowej, a ich potencjał w zakresie usprawnienia procesu edukacyjnego wzrósł dramatycznie. Postęp technologiczny rozbudził nowe oczekiwania wobec entuzjastów komputerowego nauczania:

„...Wyobraź sobie, jaki zautomatyzowany tutor mógłby zostać stworzony przy użyciu nowoczesnej technologii. Po pierwsze, wyobraź sobie, że taki cyfrowy korepetytor jest w stanie gromadzić dane o Tobie w czasie. Podobnie jak dobry nauczyciel wie, co już opanowałeś i na co jesteś gotowy. Wie, jakie sposoby wyjaśniania materiału najbardziej Ci odpowiadają. Zna Twój styl nauczania: czy wolisz ilustracje czy teksty, konkretne przykłady czy ogólne opisy. Wyobraź sobie, że ten korepetytor ma dostęp do bazy danych, która zawiera całą zgromadzoną wiedzę na świecie. Wiedza ta jest pogrupowana wokół pojęć i sposobów ich opanowania. Baza danych zawiera konkretną wiedzę o tym, jak pojęcia odnoszą się do siebie, kto uważa je za prawdziwe i dlaczego, do czego można je wykorzystać. Taką bazę danych w Internecie będę określał jako sieć wiedzy, aby odróżnić ją od Szerokiej Sieci, która jest bazą danych połączonych dokumentów.”³

2 P. Suppes, *The uses of computers in education*, “Scientific American”, 1966. Vol. 215. No. 3. Sept., s. 206–220.

3 W.D. Hillis, *Aristotle (The Knowledge Web) Edge*. 2004, <https://www.edge.org/conversation/aristotle-theknowledgeweb>, [dostęp: 25.02.2023].

Jednak nowe możliwości technologiczne, mimo swojej atrakcyjności, w niewielkim stopniu wpłynęły na osiągnięcia edukacyjne uczniów. Na przykład według międzynarodowego badania PISA poziom wyposażenia szkół w komputery w niewielkim stopniu koreluje z wynikami w nauce⁴.

2. SZKOŁY PONADPODSTAWOWE W DOBIE INFORMATYZACJI

Ograniczone wykorzystanie komputerów poprawia efekty kształcenia, a próby wprowadzenia technologii komputerowych do pracy nauczycieli mogą prowadzić do obniżenia wyników nauczania uczniów. „Stosowanie technologii komputerowych prowadzi do poprawy wyników uczniów tylko w pewnych kontekstach.”⁵ Wniosek ten jest zgodny z wynikami międzynarodowego badania innowacji pedagogicznych (ITL). Badanie to zostało przeprowadzone w kilku krajach i wykazało, że technologie komputerowe jest dobrym narzędziem wspierającym nowe metody nauczania o wysokiej skuteczności⁶. Aby odnieść sukces w budowaniu kompetencji XXI w., uczniowie muszą używać technologii komputerowych do swoich działań edukacyjnych i demonstrowania ich wyników - pisanie esejów, kreatywnych zajęć, prezentacji, tworzenia stron internetowych, urządzeń technologicznych itp. Czyli nauczyciele powinni stosować technologie komputerowe na wyższych poziomach modelu SAMR⁷.

W praktyce modele pracy dydaktycznej o wysokim wpływie, w których technologie komputerowe są szeroko stosowane, są bardzo ograniczone. Trudno jest je włączyć do codziennej pracy instytucji edukacyjnej ze względu na sztywność obowiązujących przepisów, które wspierają obecną organizację procesu edukacyjnego. Innowacyjne modele pracy dydaktycznej, które wykorzystują cyfrowe zasoby, narzędzia, usługi oraz potencjał edukacyjny rozbudowanego systemu wymiany informacji uczeń-nauczyciel, pozostają poza popytem. Aby zaradzić tej sytuacji, konieczne jest rozszerzenie obecnego modelu uczenia się, co jest możliwe dzięki rozwojowi technologii nauczania na odległość, cyfrowych narzędzi edukacyjnych i internetowych usług edukacyjnych.

4 OECD (2017a), *Students Use of ICT Outside of School // PISA 2015 Results*. Vol. III, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/pisa-2015-results-volumeiii/students-use-of-ict-outside-of-school_9789264273856-17-en#.WhPhOEQWY2w#page1, [dostęp: 25.02.2023].

5 V. Krutov, O. Loginova, A. Uvarov, *Improving classroom practices with international ITL research in Russia: Hawaii International Conference on Education. Conference proceedings*. Honolulu, HI, 2012, <http://www.hiceducation.org/EDU2012.pdf>, [dostęp: 25.02.2023].

6 R. Puentedura, *Resources to Support the Substitution Augmentation Modification Redefinition (SAMR) Model*. 2006, <http://www.schrockguide.net/samr.html>, [dostęp: 25.02.2023].

7 *The Substitution Augmentation Modification Redefinition (SAMR) Model: a Critical Review and Suggestions for its Use*, https://www.researchgate.net/publication/303600132_The_Substitution_Augmentation_Modification_Redefinition_SAMR_Model_a_Critical_Review_and_Suggestions_for_its_Use, [dostęp: 25.02.2023].

Kształcenie na odległość to technologia budowania procesu edukacyjnego w oparciu o kursy online z wykorzystaniem technologii internetowych. W procesie kształcenia na odległość wszystkie interakcje między nauczycielem a uczniem odbywają się pośrednio, ten format procesu edukacyjnego nie wymaga osobistej obecności uczącego się i zapewnia dostęp do różnorodnych zasobów edukacyjnych w dogodnym czasie dla wszystkich podmiotów procesu edukacyjnego, niezależnie od ich lokalizacji.

W procesie kształcenia na odległość można wykorzystać różne cyfrowe narzędzia online i offline, w tym masywne otwarte kursy online, wykłady wideo, konferencje online, webinaria i osobiste lekcje wirtualne w czasie rzeczywistym, testy online itp. Do wdrożenia najbardziej obiecującej technologii - technologii wirtualnej klasy - można wykorzystać zarówno zintegrowane platformy elektroniczne, jak i kombinację różnych rozwiązań dla poszczególnych funkcji. W realizacji zajęć dydaktycznych można wykorzystać technologię wirtualnej rzeczywistości. Ważnym elementem kształcenia na odległość jest dostępność informacji zwrotnej - komunikacji między nauczycielami a uczącymi się. Na przykład nowoczesne wirtualne klasy udostępniają różne narzędzia interakcji: transmisja wideo, wirtualna tablica, podniesione ręce i emocje uczestników, wielostronne konferencje głosowe, wywoływanie do tablicy, praca w małych grupach, pytania i testy, narzędzia do przeglądania i komentowania różnych formatów, czat, narzędzia analityczne itp. Wykorzystanie elementów kształcenia online w procesie edukacyjnym face-to-face pozwala zapewnić wstępny poziom nauczania i rozładować proces edukacyjny face-to-face, koncentrując go na opanowaniu umiejętności, kompetencji i zdolności wymagających żywej interakcji podmiotów relacji edukacyjnych.

Najbardziej obiecujące odmiany i technologie stosowane w kształceniu na odległość to masowe otwarte kursy online, systemy adaptacyjne (adaptacyjne e-kursy), technologie złożonych przypadków, symulacje VR / AR. Poniżej znajduje się krótka charakterystyka niniejszych technologii.

1) Masywne otwarte kursy online to dostępne otwarte kursy online dotyczące różnych tematów i obszarów, których rozwój nastąpił na tle aktywnej ekspansji łączności internetowej i mobilnej. Zastosowanie ich w procesie uczenia się formalnego i pozaformalnego jest szeroko praktykowane w edukacji. Najbardziej znane platformy to COURSERA, edX, UDACITY i Open Education. Z reguły nie mają one wbudowanego systemu dostosowywania do wymagań użytkowników. Stopniowo rośnie liczba kursów, które stymulują komunikację i ocenę wzajemną wśród uczestników. Obecnie pozostaje problem kontroli jakości, ponieważ nie ma jednolitego rozumienia, jak formalnie oceniać jakość treści nauczania w kursach online.

2) Systemy adaptacyjne - systemy nauczania online, które zapewniają spersonalizowane doświadczenia edukacyjne dla poszczególnych uczniów. Różne modele uczenia się są analizowane i replikowane dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji i tech-

nologii cyfrowych. Obecnie adaptacyjne kursy e-learningowe są oferowane głównie przez dużych dostawców akademickich i komercyjnych i pozwalają na symulację punkt po punkcie doświadczeń uczącego się w czasie rzeczywistym, w zależności od wyników monitorowania jego osiągnięć w nauce. W tym przypadku określonym porcjom treści wideo towarzyszą testy monitorujące opanowanie materiału, a kolejne treści kursu są przekształcane w zależności od zidentyfikowanych luk w wiedzy. W tym przypadku pomyślne wykonanie zadań na poziomie podstawowym prowadzi do zwiększenia złożoności oferowanych testów. Taka konstrukcja kursu pozwala na skuteczniejszą personalizację nauki, ponieważ uczący się mogą zarządzać swoim czasem, gdyż treści nie są przywiązane do określonych ram chronologicznych. Opracowane systemy adaptacyjnego uczenia się wykorzystujące narzędzia personalizacji zawierają dużą liczbę zróżnicowanych narzędzi wspierających użytkowników w opanowaniu treści.

3) Kompleksowa technologia przypadków (metoda przypadków) jest uznawana za jedną z podstawowych metod organizacji kształcenia na odległość. Technologia przypadków polega na dostarczaniu uczącym się informacyjnych zasobów edukacyjnych w postaci wyspecjalizowanych zestawów kompleksów edukacyjno-metodycznych przeznaczonych do samodzielnego studiowania (przypadków) z wykorzystaniem różnego rodzaju nośników informacji. Sieciowe narzędzia telekomunikacyjne są wykorzystywane do zapewnienia interakcji uczących się z nauczycielem i między sobą, a także do dostarczania im dodatkowych zasobów informacyjnych. Wykorzystanie technologii case'ów możliwe jest również w łączeniu kształcenia na odległość z sesjami klasowymi (konsultacje, prezentacje rozwiązań, dyskusje), czyli przy organizacji blended learningu.

4) Symulacje VR / AR. Technologie te opierają się na wykorzystaniu narzędzi wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, z uogólnieniem statystyki dotyczące efektywności wykorzystania symulacji VR / AR w skali globalnej nie są obecnie dostępne. Najpopularniejsze formaty wykorzystania rzeczywistości wirtualnej w nauczaniu to:

- gra maszynowa (wirtualne symulatory (symulatory), za pomocą której uczący się jest zanurzony w wirtualnej rzeczywistości i wykonuje działania zgodnie z zestawem scenariuszy);
- gra z rzeczywistością (uczeń wykonuje działania w przestrzeni wirtualnej pod kierunkiem (kontrolą) innych uczestników, którzy znajdują się w rzeczywistości materialnej);
- zabawa z innymi (wirtualna współpraca, gdy uczący się w przestrzeni wirtualnej wykonuje działania z innymi uczestnikami uczenia się, którzy również znajdują się w przestrzeni wirtualnej).

W połączeniu z technologiami wirtualnej rzeczywistości (VR), technologie rozszerzonej rzeczywistości (AR) mogą być wykorzystywane do zwiększenia komfortu lub

zaangażowania uczących się. Wykorzystanie rzeczywistości rozszerzonej w nauce opiera się na kilku kluczowych obszarach:

- wykorzystaniu kodów QR (wstawienie kodów QR z linkami do materiałów multimedialnych sprawia, że drukowane materiały edukacyjne stają się dynamiczne);
- wyjaśnianiu otaczającego świata (wskazując na rzeczywisty obiekt, urządzenie dostarcza dodatkowych informacji tekstowych i graficznych na jego temat);
- projektowaniu i prototypowaniu (tworzenie wirtualnych obiektów osadzonych w rzeczywistym środowisku);
- oglądaniu filmów i obiektów wirtualnych osadzonych w świecie rzeczywistym;
- dostarczaniu interaktywnych instrukcji (poprzez skierowanie smartfona na instrukcję obsługi sprzętu, na ekranie pojawia się dynamiczna informacja wideo);
- wyprowadzaniu informacji (słowniki, katalogi, raporty, dashboardy, artykuły, grafiki) oraz uporządkowanie informacji w sposób łatwy do przyswojenia;
- konsultacjach online (zdalny operator widzi oczami użytkownika okularów AR i udziela porad);
- przestrzeniach kolaboracyjnych do wspólnego zdalnego rozwiązywania wspólnych zadań.

W cyfrowej transformacji edukacji nie chodzi przede wszystkim o tworzenie pracowni komputerowych i łączów internetowych, ale o kształtowanie i upowszechnianie nowych modeli funkcjonowania instytucji edukacyjnych. Opierają się one na syntezie:

- nowych praktyk pedagogicznych o wysokim wpływie, które są z powodzeniem wdrażane w cyfrowym środowisku edukacyjnym i opierają się na wykorzystaniu TI;
- ciągłym rozwoju zawodowym nauczycieli;
- nowych cyfrowych narzędzi, źródeł informacji i usług;
- warunków organizacyjnych i infrastrukturalnych - niezbędnych do wdrożenia zmian (m.in. wsparcie rodziców dla placówki oświatowej, jej dyrektorów i założycieli, tworzenie odpowiedniego nastroju w zespole, wspieranie nauczycieli w opanowaniu nowych ról i metod pracy).

Istotą cyfrowej transformacji edukacji jest osiągnięcie niezbędnych efektów kształcenia i pójście w kierunku personalizacji procesu edukacyjnego poprzez wykorzystanie TI. Technologie cyfrowe pomagają w wprowadzaniu w życie nowych praktyk pedagogicznych (nowych modeli organizowania i prowadzenia pracy edukacyjnej), które wcześniej nie mogły zająć należnego im miejsca w edukacji masowej ze względu na złożoność ich realizacji za pomocą tradycyjnych (papierowych) technologii komunikacyjnych i informacyjnych.

Takie prace są już prowadzone w wielu krajach rozwiniętych w ramach programów rządowych na dużą skalę. Choć nie zawsze nazywa się je cyfrową transformacją edukacji, to w swej istocie są one radykalne i wiążą się ze zmianą organizacji procesu edukacyjnego⁸. Na przykład sześć lat temu w ramach programu prezydenckiego *Race to the Top* w Stanach Zjednoczonych Ameryki przekazano ponad 350,5 milionów dolarów kilkunastu okręgom szkolnym w celu poprawy ich wyników poprzez przyjęcie spersonalizowanych i zorientowanych na wyniki metod edukacyjnych wykorzystujących potencjał technologii cyfrowych. Pracom tym towarzyszyły badania pedagogiczne, które miały pomóc w ocenie wyników. Projekt okazał się całkiem udany⁹. W jego wyniku zgromadzono praktyczne doświadczenia związane z cyfrową transformacją instytucji edukacyjnych i zidentyfikowano możliwe problemy. Pojawiły się obiekty demonstracyjne, w których edukatorzy mogli zapoznać się z postępem takich prac i ocenić ich wyniki, znaleźć odpowiedzi na swoje pytania. Opracowano i praktycznie przetestowano systemy informatyczne i platformy cyfrowe wspierające spersonalizowaną organizację procesu edukacyjnego. Rozszerzył się rynek cyfrowych materiałów i narzędzi do uczenia się i nauczania oraz wzrosła ich jakość i wartość praktyczna. Powstały wytyczne¹⁰, a także rozszerzyła się sieć ośrodków gotowych do udzielania wsparcia organizacyjnego i metodycznego w planowaniu i realizacji takich prac. Stworzyło to warunki do szerokiego upowszechnienia w kraju zindywidualizowanej organizacji procesu kształcenia.

3. WPŁYW ROZWOJU CYFROWEGO NA EDUKACJĘ

Wsparcie organizacyjne dla cyfrowej transformacji edukacji w USA zostało zainicjowane przez Alliance for Excellent Education i Departament Edukacji USA przy partycypacji ponad 50 innych organizacji, dzięki czemu personalizacja i transformacja cyfrowa stały się jednym z głównych trendów rozwoju edukacji w tym kraju¹¹. Znaczący wkład w cyfrową transformację edukacji wnoszą wiodące firmy z branży high-tech. W ciągu ostatnich kilku lat liderzy transformacji cyfrowej (założyciel Microsoftu Bill Gates, założyciel Facebooka Mark Zuckerberg, prezes Netflixa Reed Hastings) wielokrotnie wzywali do upowszechniania nowych podejść do uczenia się,

8 *Fundamental change. Innovation in America's Schools under Race to the Top*, Washington, DC: U.S. Department of Education, 2015, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577007.pdf>, [dostęp: 25.02.2023].

9 *Taking stock of personalized learning. Progress report: Race to the top & personalized ed.* // Ed-Week. Oct. 22, 2014, https://www.edweek.org/media/plt_rtt.pdf, [dostęp: 25.02.2023].

10 *Building Technology Infrastructure for Learning Guide*, Washington, DC: U.S. Department of Education, 2017, <https://tech.ed.gov/files/2017/07/2017-Infrastructure-Guide.pdf>, [dostęp: 25.02.2023].

11 *State leadership programmes // Future Ready Schools*, Feb. 2017, <http://futureready.org/about-the-effort/stateprograms>. Pdf, [dostęp: 25.02.2023].

a zarządzane przez nich fundacje wielokrotnie nawoływały do nowego podejścia do uczenia się i przekazały znaczne fundusze na wsparcie takich projektów¹².

W ramach tego projektu kilkaset szkół publicznych w Stanach Zjednoczonych ma już okazję skorzystać z doświadczeń Kalifornii w zakresie przejścia na spersonalizowane nauczanie. Eksperti z Facebooka pomogli m.in. opracować portal do spersonalizowanego nauczania, z którego korzystają te szkoły. Według badania Extreme Networks, 22% nauczycieli pracowało nad modelem spersonalizowanego uczenia się w swoich szkołach, kolejne 20% planowało przejście na ten model w ciągu najbliższych dwóch lat, a 12% nie chciało go stosować¹³. Tylko 2% spodziewało się, że spersonalizowane uczenie się będzie tylko kolejną modą, która przeminie w ciągu najbliższych dwóch lat. W krajach europejskich uczenie się spersonalizowane również zostało dobrze przyswojone przez „innovatorów”¹⁴, a czołowi eksperci uważają, że należy ono do przyszłości¹⁵. Jednak jego powszechne przyjęcie dopiero się zaczyna. Kluczowa rola przypadła Komisji Europejskiej, która uruchomiła próbną wersję nowego narzędzia wspierającego szkoły w stosowaniu technologii cyfrowych¹⁶.

Technologie cyfrowe dają wiele możliwości poprawy edukacji. Ale włączenie ich do edukacji jest dalekie od prostoty. Wyposażenie szkół w technologie cyfrowe samo w sobie nie wpływa znacząco na poprawę wyników kształcenia. Nowe narzędzie SEL-FIE pomaga kadrze pedagogicznej zobaczyć, w jakim stopniu zmiany w organizacji procesu edukacyjnego, które są wspierane przez technologie komputerowe, przyczyniają się do poprawy pracy edukacyjnej. Narzędzie pozwala zaplanować konkretne kroki w celu przekształcenia pracy szkoły, aby maksymalnie wykorzystać potencjał technologie komputerowe do poprawy uczenia się.

W naszym kraju praktyczne badania nad możliwościami spersonalizowanej, zorientowanej na wyniki organizacji procesu edukacyjnego były dotychczas prowadzone jedynie przez kilka entuzjastycznych grup. Istniejące prace, których jest niewiele,

12 Summit Learning Program Explanation, 2017, <https://cdn.summitlearning.org/assets/marketing/program/year-end-summary-2017-2018.pdf>, [dostęp: 25.02.2023].

13 B. Nilsson, *The State of Personalized Learning in the Real World of Education: Survey Results and Infographic*, Febr. 2016, <https://www.extremenetworks.com/extreme-networks-blog/the-state-of-personalized-learning-in-the-real-world-of-education-survey-and-infographic/>, [dostęp: 25.02.2023].

14 O. Eiken, *The Kunskapsskolan ("the knowledge school"): A personalized Approach to Education*. CELEExchange. 2011. No. 1. P. 1–5, <https://eric.ed.gov/?q=exchange&ff1=souCELE+Exchange>, [dostęp: 25.02.2023].

15 *Education 2030: Incheon declaration and framework for action for the implementation of sustainable development*, ED-2016/WS/28, UNESCO, 2016, https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf, [dostęp: 25.02.2023].

16 *Are schools making the most of digital technologies?* // Education and Training News. EuCom, 2017, <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>, [dostęp: 25.02.2023].

opierają się na indywidualnych dążeniach nauczycieli do poprawy wyników nauczania. Doświadczenie pokazuje, że jest to długi i czasochłonny proces, którego prowadzenie wymaga rozwiniętego środowiska cyfrowego, gotowości kadry nauczycielskiej do zmian, zaangażowania uczniów, pełnego wsparcia rodziców i społeczności lokalnej. Aby być gotowym do życia w gospodarce cyfrowej, każdy uczeń musi nie tylko gromadzić wiedzę, rozwijać umiejętność uczenia się i opanować inne kompetencje XXI w., ale także czerpać satysfakcję z tej bardzo trudnej pracy. Stwarza ona sprzyjające warunki do kształtowania i rozwoju pełnowartościowej aktywności edukacyjnej uczących się, ułatwia maksymalne wykorzystanie aktywnych metod uczenia się i kształtowania kompetencji XXI w., gwarantuje osiągnięcie przez wszystkich deklarowanych efektów kształcenia. Uczenie się łatwo przekształca się w sensowną pracę twórczą, łącząc się z kształtowaniem ciekawości, gotowości do zmian, umiejętności rozumienia i przyjmowania globalnych wyzwań.

Rozwój narzędzi cyfrowych, ich wykorzystanie do zarządzania procesem edukacyjnym, dostęp do praktycznie nieograniczonej ilości różnorodnych cyfrowych materiałów edukacyjnych i dydaktycznych, wykorzystanie mechanizmów adaptacyjnych i cyfrowych środowisk uczenia się, poszerzenie przestrzeni dla kreatywności - wszystko to sprawia, że przejście instytucji edukacyjnych na model PRO jest realne. Dostęp do bibliotek gotowych cyfrowych materiałów dydaktycznych, które koncentrują się na konkretnych zadaniach edukacyjnych, nie przeszkadza jednak edukatorom w doborze odpowiednich materiałów, odróżnianiu złych materiałów od dobrych, modyfikowaniu (uzupełnianiu) ich w celu zwiększenia skuteczności w konkretnych kontekstach oraz opracowywaniu (kompilowaniu) własnych zasobów cyfrowych w zależności od potrzeb. Cyfrowe środowisko uczenia się pomaga efektywnie organizować i kontrolować pracę edukacyjną każdego uczącego się (w tym jego samego). Zwiększa się zakres możliwych działań, a jednocześnie wzrasta ich odpowiedzialność za wyniki. Powszechne stosowanie multimedialnych materiałów dydaktycznych opracowanych z myślą o projektowaniu pedagogicznym w dużej mierze zwalnia nauczycieli z odpowiedzialności za „dostarczanie treści dydaktycznych”, pozwalając im skoncentrować się na wsparciu pedagogicznym uczniów, pracy organizacyjno-pedagogicznej i wychowawczej.

System edukacji jest produkcją informacyjną, która zawsze odbywa się w środowisku informacyjnym. W ostatnich dekadach obserwujemy przejście od „papierowego” do „cyfrowego” środowiska edukacji informacyjnej. Proces ten przeszedł przez kilka etapów rozwoju. Po cyfryzacji i informatyzacji edukacji nadszedł czas jej cyfrowej transformacji. Cyfrowa transformacja edukacji pomaga przezwyciężyć nierówności, zwłaszcza przepaść cyfrową. Jak każda nowa technologia szybko się doskonali, staje się tańsza, wchodzi do głównego nurtu i wypiera poprzedzające ją „papierowe” technologie informacyjne. Proces ten jest jednak nierównomier-

ny. Tak jak w przeszłości statki towarowe napędzane parą były używane obok żaglowców przez dość długi czas, tak transformacja sposobu pracy z informacją trwa w społeczeństwie dość długo. Pojawia się przepaść między tymi, którzy mają dostęp do technologii komputerowych, a tymi, którzy z takich czy innych powodów nie mają. Luka wynikająca z nierówności w dostępie do technologii cyfrowych jest powszechnie nazywana przepaścią cyfrową. Przepaść cyfrowa między różnymi krajami lub regionami świata jest często określana jako „globalna przepaść cyfrowa”. Ludzie, organizacje i państwa, które nie mają dostępu do technologii cyfrowych lub mają go w ograniczonym zakresie, tracą przewagę komparatywną nad tymi, które ten dostęp mają. Konsekwencją podziału cyfrowego jest nierówność społeczno-ekonomiczna. W edukacji podział cyfrowy to różnica między tymi, którzy mają dostęp do Internetu i urządzeń cyfrowych, narzędzi, źródeł i usług w szkole i w domu, a tymi, którzy go nie mają. Obecnie ta cyfrowa przepaść jest często określana jako „technologiczna przepaść cyfrowa”.

Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych prowadzi do zmniejszenia technologicznej przepaści cyfrowej. Dostępność technologii informacyjno-komunikacyjnych szybko wzrasta, a w ciągu najbliższej dekady technologiczna przepaść cyfrowa przekształci się z istotnego czynnika przyczyniającego się do nierówności w nieistotny. Jak pokazują badania¹⁷, w miarę jak technologiczna przepaść cyfrowa w edukacji się zamyka, zaczyna się powiększać różnica w wykorzystaniu technologii, czyli „nowa przepaść cyfrowa”. Nowy cyfrowy podział to nierówność między tymi, którzy wykorzystują technologie komputerowe aktywnie, do wykonywania produktywniej, kreatywnej pracy, a tymi, którzy używają go pasywnie, do wykonywania tradycyjnych rutynowych funkcji (np. jako dostawca informacji audiowizualnej; jako komunikacja replikująca tradycyjną telefonię itp.) Nowy cyfrowy podział można zaobserwować we wszystkich sferach, w których pojawia się komputer, wśród wszystkich grup społecznych i różnych warstw społecznych, w społecznościach o wysokim i niskim odsetku osób ubogich. Ma on miejsce w szkołach i na uniwersytetach. Należy podkreślić, że nowa przepaść cyfrowa pogłębia „tradycyjne” nierówności edukacyjne związane z różnymi możliwościami kulturowymi i społecznymi dzieci należących do różnych grup społecznych. Aby zniwelować tę lukę w edukacji, konieczne jest przejście od wykorzystania technologii cyfrowych na niższych poziomach modelu SAMR (poziomy Substitution i Enhancement) do wykorzystania technologii cyfrowej na wyższych poziomach modelu (poziomy Change i Transformation)¹⁸. Wymaga to znacznego poszerzenia zakresu i zmiany charakteru interakcji dostępnych dla uczestników procesu kształcenia w systemie „uczniowie - środowisko informacyjne

17 B. Fishman, C. Dede, B. Means, *Teaching and technology: new tools for new times*, *Handbook of Research on Teaching* Drew, H. Gitomer, C.A. Bell (eds). 5th ed. AERA, 2016. Ch. 21.

18 *Model SAMR, czyli o technologii w nauczaniu*, <https://edunews.pl/badania-i-debaty/badania/2736-model-samr-czyli-o-technologii-w-nauczaniu>, [dostęp: 25.02.2023].

- nauczyciele”. W niektórych krajach technologiczna przepaść cyfrowa w edukacji została już zniwelowana. Wszyscy uczestnicy procesu edukacyjnego mają mobilne urządzenia cyfrowe i stały dostęp do szybkiego Internetu, a w instytucjach edukacyjnych wdrożono w pełni cyfrowe środowiska nauczania, m.in.:

- Zmniejszenie nierówności w dostępie do technologii informacyjno-komunikacyjnych poprzez rozwój cyfrowego środowiska edukacyjnego: podłączenie placówek edukacyjnych do szerokopasmowego Internetu, rozszerzenie stref dostępu do sieci bezprzewodowej, rozwój usług sieciowych oraz szerokie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi cyfrowych przez wszystkich uczestników procesu edukacyjnego;
- Przewyższanie nierówności w wykorzystaniu technologii informacyjnych i komputerowych poprzez aktualizację treści, metod i form organizacyjnych pracy dydaktycznej, modernizację programów edukacyjnych, opracowanie i wprowadzenie skutecznych cyfrowych materiałów dydaktycznych i edukacyjnych, przejście na spersonalizowaną organizację procesu kształcenia.

Do realizacji pierwszego celu zmierzają trzy grupy działań:

- rozwój infrastruktury cyfrowej edukacji:
 - podłączenie organizacji edukacyjnych do szerokopasmowego Internetu;
 - kształtowanie i rozwój infrastruktury cyfrowej organizacji edukacyjnych oraz cyfrowego ekosystemu edukacji;
- rozwój systemów oceny i ewaluacji:
 - tworzenie i wdrażanie cyfrowych materiałów testowych i narzędzi do wszystkich rodzajów procedur oceniania, w tym państwowego poświadczania końcowego;
 - stworzenie systemu integrującego gromadzenie, przechowywanie i wymianę danych o osiągnięciach edukacyjnych i potwierdzonych dowodami efektach pracy uczestników procesów edukacyjnych - nauczycieli i uczniów w każdym wieku i na każdym poziomie kształcenia;
- rozwój powszechnego dostępu do stale aktualizowanych i poszerzanych cyfrowych zbiorów materiałów, narzędzi i usług edukacyjnych i metodycznych.

Drugi cel będzie realizowany poprzez działania ukierunkowane na niwelowanie nowego podziału cyfrowego, poprawę jakości kształcenia oraz przejście placówek oświatowych na spersonalizowaną organizację procesu edukacyjnego:

- wdrożenie krajowej sieci platform innowacji dla edukacji cyfrowej, zapewnienie upowszechnienia, upowszechnienie doświadczeń z tej pracy i jej wsparcie dla innych instytucji edukacyjnych;
- opracowanie i dopracowanie ram regulacyjnych dla cyfrowej transformacji edukacji w zakresie;

- wdrożenie systemu monitorowania i wspierania upowszechniania procesów cyfrowej transformacji instytucji edukacyjnych. Prace mające na celu niwelowanie luki technologicznej (pierwsza grupa) oraz niwelowanie nowego podziału cyfrowego (druga grupa) są ze sobą powiązane. Prace z pierwszej grupy mają charakter zapewniający. Pełne wdrożenie uzyskanych tu rezultatów nie jest możliwe bez zmiany obecnych ram regulacyjnych, których opracowanie i wdrożenie należy do drugiej grupy prac. Z kolei zmiana bazy normatywnej jest niemożliwa bez zmiany pracy instytucji edukacyjnych.

Zatem istotą prac nad cyfrową transformacją edukacji jest przejście do PRO, w którym wprowadzenie i wykorzystanie technologii cyfrowych staje się najbardziej efektywne. Wykorzystanie technologii cyfrowych od wielu lat wpływa na rozwój systemu edukacji, pomagając rozwiązywać stojące przed nim wyzwania. Istnieją wszelkie powody, by sądzić, że w najbliższych latach wpływ ten będzie się zwiększał. Można wyróżnić trzy grupy scenariuszy, w których ten wpływ będzie się przejawiał:

- scenariusz konserwatywny, który charakteryzuje się zachowaniem dotychczasowego uśrednionego modelu kształcenia, wspieranego przez zbiurokratyzowany system zarządzania edukacją. Tutaj technologie pomagają wprowadzać i egzekwować decyzje podejmowane odgórnie, zwiększają kontrolę, gwarantują jednolitość sprawdzonych materiałów edukacyjnych i rozwiązań metodycznych;
- scenariusz rozmycia szkoły, w którym brak efektywności tradycyjnych organizacji edukacyjnych jest eliminowany poprzez wykorzystanie szybko rozwijających się internetowych usług edukacyjnych. W tym scenariuszu technologie komputerowe umożliwiają zwiększenie możliwości edukacyjnych poza granicami instytucji edukacyjnych. W tym scenariuszu znacząco wzrasta rola edukacji uzupełniającej dla dzieci, która coraz częściej wykorzystuje technologie komputerowe ¹⁹;
- scenariusz transformacji organizacji edukacyjnych, które stają się centrami kultury społeczności lokalnych (i/lub zawodowych), miejscem uczenia się przez całe życie.

W tym przypadku technologie komputerowe pomagają przezwyciężyć formalizm w nauce, wspierają spersonalizowane uczenie się, utrzymują zainteresowanie uczniów i nauczycieli efektami pracy edukacyjnej. Jak wynika z materiałów zebranych przez autorkę, wszystkie etapy rozwoju rodzimego systemu edukacji w ostatnich dekadach, które związane są z wprowadzeniem i wykorzystaniem technologii cyfrowych, należały do scenariuszy z grupy pierwszej. W związku z tym w ciągu ostatnich dekad

19 Technologie nauczania na odległość (DLT) to technologie edukacyjne realizowane głównie poprzez wykorzystanie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych z pośrednią (na odległość) lub nie w pełni zapośredniczoną interakcją pomiędzy uczącym się a edukatorem.

zbudowano bazę technologiczną i zasoby ludzkie w instytucjach edukacyjnych, które umożliwiły im pójście do przodu. Technologie cyfrowe i edukacyjne, które umożliwiają rozwój w drugiej grupie scenariuszy (choć mają być nazywane technologiami kształcenia na odległość, w obecnej literaturze często są określane inaczej), rozwinęły się szczególnie szybko w ostatnich latach. Ciągłe upowszechnianie się szybkiego Internetu, pojawienie się nowej generacji technologii komputerowe (rozwijających narzędzia sztucznej inteligencji, wirtualnej rzeczywistości, blockchain itp.) dają wszelkie podstawy, by sądzić, że w najbliższej dekadzie scenariusze z drugiej grupy będą intensywnie wdrażane i będą mogły mieć zauważalny wpływ na funkcjonowanie systemu edukacyjnego w naszym kraju.

PODSUMOWANIE

Systemy edukacyjne to złożone mechanizmy, a to oznacza między innymi, że zmiany są zawsze trudne do przewidzenia. Różnie powiązane ze sobą komponenty, takie jak program nauczania i ocenianie, kształcenie nauczycieli czy zasoby edukacyjne, dostosowują się i/lub stawiają opór wprowadzanym zmianom częściowo kosztem innych elementów systemu. Zmiana w jednym komponencie pociąga za sobą zmiany w innym. Nawet poszczególni nauczyciele i uczniowie są częścią systemu powiązań, który obejmuje wszystkie aspekty systemu edukacji, różne przedmioty, zasoby materialne i techniczne, treści edukacyjne i znaczenie egzaminów. Uważany za „ciemny las wzajemnych powiązań”, system edukacyjny może reagować nieprzewidywalnie: reakcja każdego elementu zależy od jego relacji z innymi częściami. Ze względu na złożoną naturę systemów edukacyjnych w szczególności, nauczyciele mogą opierać się zmianom z różnych powodów. W wielu przypadkach nauczyciele mogą być niekompetentni do wypróbowania nowego podejścia lub może im brakować bodźców finansowych do angażowania się w nowy sposób z uczniami (w konsekwencji niskiego wynagrodzenia lub małego uznania w środowisku). Być może, co ważniejsze, nauczyciele sami byli kształceni i wchłonęli replikujące się normy, praktyki i wartości - chcą raczej stosować stare modele niż nowe.

System edukacji nie jest pojęciem dyskretnym czy jednostkowym. Będąc złożonym w swej naturze, system edukacji jest powiązany z polityką i politykami, z rodzinami, z miejscami pracy, gospodarką, normami (np. normami dotyczącymi płci lub normami społecznymi), wynikającymi z szerszego kontekstu kulturowego. Powiązania z takimi „zewnętrznymi” czynnikami mogą zamykać drogi do zmiany, lub prowadzić do zmian w takich ścieżkach w celu zaspokojenia potrzeb politycznych. Aby sprostać wyzwaniom transformacji edukacyjnej, należy zadbać o prawidłowy podział funkcji między edukatorem a cyfrowymi narzędziami wspomagającymi naukę. W tym celu należy zintegrować różne technologie uczenia się, formaty uczenia się i innowacje technologiczne w jednolity system edukacyjny, przy jednoczesnym poszanowaniu

zrównoważonego wykorzystania tradycyjnych modeli uczenia się twarzą w twarz i technologii mobilnych, narzędzi rzeczywistości wirtualnej i rozszerzonej, innych narzędzi i technologii cyfrowych.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Eiken O., *The Kunskapsskolan ("the knowledge school"): A personalized Approach to Education*, CELE Exchange. 2011. No. 1., <https://eric.ed.gov/?q=exchange&ff1=souCELE+Exchange>.
2. Fishman B., Dede C., Means B., *Teaching and technology: New tools for new times*, *Handbook of Research on Teaching* Drew, H. Gitomer, C.A. Bell (eds). 5th ed. AERA, 2016. Ch. 21.
3. Hillis W.D., *Aristotle (The KnowledgeWeb) Edge*, 2004, <https://www.edge.org/conversation/aristotle-theknowledgeweb>.
4. Krutov V., Loginova O., Uvarov A., *Improving classroom practices with international ITL research in Russia: Hawaii International Conference on Education*. Conference proceedings. Honolulu, HI, 2012, <http://www.hiceducation.org/EDU2012.pdf>.
5. Negroponte N., *Being Digital*, N.Y.: Vintage Books, 1995.
6. Nilsson B., *The State of Personalized Learning in the Real World of Education: Survey Results and Infographic*, Febr. 2016 <https://www.extremenetworks.com/extreme-networks-blog/the-state-of-personalized-learning-in-the-real-world-of-education-survey-and-infographic/>.
7. Puentedura R., *Resources to Support the Substitution Augmentation Modification Redefinition (SAMR) Model*, 2006, <http://www.schrockguide.net/samr.html>.
8. Piłkuła N., *Wyzwania dla edukacji w sytuacji pandemii COVID-19*, <https://isszp.up.krakow.pl/wp-content/uploads/sites/13/2023/01/13.-WYZWANIA-DLA-EDUKACJI-W-SYTUACJI-PANDEMII-COVID-19.pdf>.
9. Suppes P., *The uses of computers in education* // *Scientific American*, 1966. Vol. 215. No. 3. Sept. P. 206–220.

Netografia

1. *Szkoła gotowa na przyszłość*, <https://humine.pl/>.
2. *Od zdalnej nauki do szkoły przyszłości - Jak samorządy i szkoły przechodzą cyfrową transformację z Microsoft*, <https://edukacja.um.warszawa.pl/-/od-zdalnej-nauki-do-szkoly-przyszlosci-jak-samorzady-i-szkoly-przechodza-cyfrowa-transformacje-z-microsoft>.
3. *Model SAMR, czyli o technologii w nauczaniu*, <https://edunews.pl/badania-i-debaty/badania/2736-model-samr-czyli-o-technologii-w-nauczaniu>.
4. *Education 2030: Incheon declaration and framework for action for the implementation of sustainable development*, ED-2016/WS/28, UNESCO, 2016, https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf.
5. *Summit Learning Program Explanation*, 2017, <https://cdn.summitlearning.org/assets/marketing/program/year-end-summary-2017-2018.pdf>.
6. *State leadership programmes. Future Ready Schools*, Feb. 2017, <http://futureready.org/about-the-effort/stateprograms.pdf>.
7. *OECD (2017a). Students Use of ICT Outside of School*, PISA 2015 Results. Vol. III, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/pisa-2015-results-volumeiii/students-use-of-ict-outside-of-school_9789264273856-17-en#.WhPhOEQWY2w#page1.

8. *Building Technology Infrastructure for Learning Guide*, Washington, DC: U.S. Department of Education, 2017, <https://tech.ed.gov/files/2017/07/2017-Infrastructure-Guide.pdf>.
9. *Fundamentalchange. Innovation in America's Schools under Race to the Top*, Washington, DC: U.S. Department of Education, 2015, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577007.pdf>.
10. *The Substitution Augmentation Modification Redefinition (SAMR) Model: a Critical Review and Suggestions for its Use*, https://www.researchgate.net/publication/303600132_The_Substitution_Augmentation_Modification_Redefinition_SAMR_Model_a_Critical_Review_and_Suggestions_for_its_Use.
11. Taking stock of personalized learning. Progress report: Race to the top & personalized ed. // EdWeek. Oct. 22, 2014, https://www.edweek.org/media/plr_rtt.pdf.

dr Sławomir Żurawski

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie

ORCID: 0000-0001-9527-3391

dr Mariusz Czternastek

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

ORCID: 0000 0002 0396 9904

dr Katarzyna Ochyra-Żurawska

Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła

w Białej Podlaskiej

ORCID: 0000-0001-6214-8930

mgr Gabriela Babula

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

ORCID: 0000-0002-9611-0604

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 25–35

PROFILAKTYKA SUICYDALNA W JEDNOSTKACH PENITENCJARNYCH A BEZPIECZEŃSTWO OSADZONYCH / *SUICIDE PREVENTION IN PENITENTIARY UNITS AND INMATE SAFETY*

STRESZCZENIE

Celem artykułu było przedstawienie problemu jakim są samobójstwa oraz próby samobójcze w jednostkach penitencjarnych, a także przedstawienie działań profilaktyki suicydalnej w tym obszarze. Poruszono również regulacje prawne obowiązujące w polskim porządku prawnym, zapewniające bezpieczeństwo osadzonym w jednostkach penitencjarnych. Zwrócono także uwagę na czynniki ryzyka zachowań suicydalnych występujące u więźniów i wskazano formy przeciwdziałania tego typu zachowaniom. Kolejną kwestią podjętą w opracowaniu było wskazanie elementów systemu prewencji suicydalnej, implementowanych w polskim więziennictwie. Główne metody badawcze zastosowane w artykule to analiza literatury przedmiotu, porównanie, wnioskowanie i indukcja.

W swoich rozważaniach autorzy przeanalizowali oraz porównali statystykę samobójstw oraz prób samobójczych w jednostkach penitencjarnych w latach 2017-2021. Wstępna analiza pozwoliła na sformułowanie pytania badawczego: Jak profilaktyka suicydalna wpływa na bezpieczeństwo osadzonych? Odpowiednio do postawionego problemu badawczego przyjęto następującą hipotezę: Profilaktyka suicydalna poprzez zastosowanie mechanizmów prewencyjnych znacznie ogranicza możliwość popełnienia samobójstwa osadzonych.

Mimo podjętych działań w tym zakresie problem podejmowania samobójstw w zakładach izolacji więziennej wciąż jest aktualny. Należy wprowadzić nowe zmiany lub ulepszyć mechanizmy działań już istniejących, aby poprawić poziom bezpieczeństwa osadzonych.

SŁOWA KLUCZOWE:

bezpieczeństwo, izolacja, profilaktyka, samobójstwo, skazany.

ABSTRACT

The purpose of the article was to present the problem of suicides and suicide attempts in penitentiary units, as well as to present suicide prevention activities in this area. It also touched on the legal regulations in force in the Polish legal order ensuring the safety of inmates in penitentiary units. Attention was also paid to the risk factors of suicidal behavior occurring in prisoners and forms of counteracting this type of behavior were indicated. Another issue taken up in the study was to indicate the elements of the suicidal prevention system implemented in the Polish prison system. The main research methods used in the article are literature analysis, comparison, inference and induction.

In their considerations, the authors analyzed and compared the statistics of suicides and suicide attempts in penitentiary units in 2017-2021. The preliminary analysis allowed to formulate a research question: How does suicide prevention affect the safety of inmates? Corresponding to the research problem posed, the following hypothesis was adopted: suicidal prevention through the use of preventive mechanisms significantly reduces the possibility of inmates committing suicide.

Despite the measures taken in this area, the problem of undertaking suicide in prison isolation facilities is still present. It is necessary to introduce new changes or improve the mechanisms of existing measures to improve the level of security of inmates.

KEY WORDS:

security, isolation, prevention, suicide, convict.

WSTĘP

W polskiej Służbie Więziennej tematyka prewencji suicydalnej jest istotnym zagadnieniem. Stale prowadzony jest monitoring prób samobójczych wśród osób pozabawionych wolności w Polsce przez Centralny Zarząd Służby Więziennej. W warunkach izolacji więziennej również prowadzone są oddziaływania psychologiczne wobec osób zagrożonych samobójstwem. Samobójstwo jest wielowymiarowym, złożonym zjawiskiem, którego definicje nie są ze sobą w pełni zgodne. Zachowania samobójcze

(ZS) definiowane są najczęściej jako potencjalnie śmiertelne działania podjęte z intencją odebrania sobie życia¹. Natomiast za próby samobójcze (PS) zwykle uznawane są takie zachowania samobójcze, którym towarzyszyła jasno wyrażona intencja samobójcza lub, które wiązały się z istotnym zagrożeniem życia². Część autorów pojęcia te zbiorczo określa mianem suicydalności. Dlatego terminem „Myśli suicydalne” określa się fantazje, myśli, plany, urojenia na temat własnej śmierci. Do krytycznych momentów w warunkach izolacji należą pierwsze 14 dni pobytu w więzieniu, przełomowe momenty wyznaczone terminami orzeczeń i postanowień sądów, prokuratur, a także decyzjami administracji penitencjarnej, występowanie poważnych problemów rodzinnych lub z innymi bliskimi osobami, występowanie poważnych problemów zdrowotnych zarówno fizycznych, jak i psychicznych oraz występowanie poważnych problemów ze współosadzonymi. Wobec osób zagrożonych samobójstwem podejmowane są wzmożone oddziaływania psychologiczne i wychowawcze.

Ponadto prowadzone są specjalistyczne programy w zakresie zapobiegania samobójstwom, których głównym celem jest wykształcenie konstruktywnego radzenia sobie w sytuacjach trudnych i umiejętności rozwiązywania pojawiających się u nich problemów oraz redukcji napięcia psychicznego bez uciekania się do samouszkodzeń. Tło zachowań suicydalnych w przypadku osób pozbawionych wolności może stanowić: po pierwsze, rzeczywistość więzienna, na którą składają się takie czynniki, jak fakt uwięzienia, które jest zdarzeniem przymusowym, a jednocześnie bywa odczuwane jako upokarzające doznanie skutków przemocy społecznej; po drugie, poddanie się wymogom – regulaminów, porządkowi i podporządkowanie się funkcjonariuszom co powoduje uczucie bezsilności lub/i upokorzenia; po trzecie, monotonia i nuda, a przede wszystkim „deprywacja sensoryczna”, wyzwalające przykro uczucie braku zaspokajania potrzeb, doznawania wrażeń i zdobywania doświadczeń; po czwarte, brak poczucia własnej odrębności i prywatności, nawet w odniesieniu do tych najintymniejszych spraw. Osadzenie w zakładzie karnym jest dla większości skazanych sytuacją stresową. Dodatkowo występowanie wyrzutów sumienia czy poczucia winy wynikające z popełnionego przestępstwa sprzyjać mogą stanom obniżonego nastroju i smutku. To wszystko może sprawiać, że ogólnie ryzyko targnięcia się na własne życie będzie większe niż poza murami. Mając tego świadomość we wszystkich jednostkach penitencjarnych realizowane są działania z zakresu prewencji suicydalnej.

1. REGULACJE PRAWNE ZAPEWNIAJĄCE BEZPIECZEŃSTWO SKAZANEGO

Zgodnie z Kodeksem karnym wykonawczym art. 108 § 1, administracja zakładu karnego ma „obowiązek podejmowania odpowiednich działań celem zapewnienia ska-

1 P. Rodziński, K. Rutkowski, A. Ostachowska, *Progresja myśli samobójczych do zachowań samobójczych w świetle wybranych modeli suicydologicznych*, „Psychiatr. Pol.” 2017, 51(3), s. 516.

2 Ibidem.

zanym bezpieczeństwa osobistego w trakcie odbywania kary”. Zaś art. 108 § 2 zobowiązuje skazanego do „niezwłocznego informowania przełożonych o zagrożeniach dla jego bezpieczeństwa oraz unikaniu tych zagrożeń”³. Dla osób odbywających karę pozbawienia wolności zagrożeniem mogą okazać się współosadzeni. Źródłem zagrożenia okazać może się także zaniedbanie ze strony funkcjonariuszy służby więziennej⁴. Art. 110 § 4 k.k.w. nakazuje w punkcie 5 potrzebę kształtowania właściwej atmosfery wśród skazanych, zaś w punkcie 6 tego samego paragrafu na zwrócenie uwagi przy osadzaniu skazanego w celi mieszkalnej na konieczność zapobiegania samo-agresji i popełnianiu przestępstw w trakcie odbywania kary. Sąd Apelacyjny we Wrocławiu w uzasadnieniu orzeczenia z dnia 7 września 2012 r. sygn. akt I ACa 562/12 wskazał, iż każdy przypadek naruszenia art. 110 § 2 Kodeksu karnego wykonawczego należy rozpatrywać indywidualnie, gdyż nieprzestrzeganie przyjętej w polskim prawie powierzchni przypadającej dla jednego więźnia, wynoszącej 3 m² nie tylko świadczy o nadmiernie zagęszczonej celi, ale również może doprowadzić w sposób samoistny do naruszenia jego dóbr osobistych⁵. Przepis art. 110 § 4, stanowiący o rozmieszczeniu skazanych w zakładzie karnym, nie zawiera kryteriów wyczerpującej klasyfikacji umieszczenia skazanych w celach. Zakres zamieszczony w tym artykule przypomina kryteria wskazane w § 11 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 25 sierpnia 2003 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności (Dz. U. Nr 152, poz. 1493)⁶. Art. 145 § 3 k.k.w. statuuje, że „przed wymierzeniem skazanemu kary dyscyplinarnej określonej w art. 143 § 1 pkt 8 lekarz albo psycholog wydaje pisemną opinię o jego zdolności do odbycia tej kary. Wymierzenie tej kary w wymiarze powyżej 14 dni wymaga zgody sędziego penitencjarnego”. W przedstawionym artykule ustawodawca określił środek nadzoru penitencjarnego. Należy on do grupy zatwierdzeń, polegającej na wyrażeniu zgody przez sędziego na orzeczeniu kary skutkującej umieszczeniem w celi izolacyjnej na czas przekraczający 14 dni⁷. „Pracownicy Służby Więziennej są zobligowani do zasięgnięcia opinii psychologa lub lekarza w sprawie możliwości wymierzenia kary umieszczenia w celi izolacyjnej, gdzie osadzony przebywa sam przez określony przedział czasu”⁸. Europejski Trybunał Praw Człowieka w Strasburgu w wyroku Wenerski przeciwko Polsce również przychylił się do stanowiska, że to na organach władzy spoczywa obowiązek zapewnienia należytego dostępu do opieki medycznej

3 Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy. Dz. U. 1997 Nr 97, poz. 557, z późn. zm., art. 108.

4 K. Dąbkiewicz, *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2012, s. 348-349.

5 Wyrok SA we Wrocławiu z dn. 7 września 2012 r., sygn. akt I ACa 562/12.

6 S. Lelental, *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 493.

7 K. Dąbkiewicz, op. cit., s. 423.

8 T. Głowik, A. Matyba, *Samobójstwa osadzonych w latach 2006-2009*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2010, nr 66, s. 20.

więźniom, gdyż oni sami nie są jej sobie w stanie zapewnić ze względu na zajmowaną pozycję pewnego upośledzenia. Szczególnie zaś leczenie wymagane jest w sytuacjach nagłych, niecierpiących zwłoki⁹.

Obowiązki spoczywające na funkcjonariuszach Służby Więziennej zostały także określone w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 14 sierpnia 2003 r. w sprawie prowadzenia oddziaływań penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych. § 7 konstatuje, iż „prowadząc oddziaływania penitencjarne, należy podejmować działania zapobiegające w szczególności: wzajemnej demoralizacji skazanych, negatywnym przejawom podkultury przestępczej, występowaniu zachowań agresywnych wśród skazanych, samo agresji skazanych, różnym rodzajom uzależnień”¹⁰. W ust. 2 tegoż artykułu rozporządzenia z dnia 14 sierpnia 2003 r. wskazano, że „prowadzenie oddziaływań penitencjarnych polega zwłaszcza na: kierowaniu skazanych do właściwego systemu wykonywania kary, kierowaniu skazanych do właściwych zakładów, a także do odpowiednich oddziałów w zakładach, odpowiednim rozmieszczeniu skazanych w miejscach zakwaterowania, pracy i nauki, organizowaniu grup wychowawczych, właściwym doborze grup wychowawczych do organizowanych zajęć, wyznaczaniu starszych cel, umożliwianiu tworzenia zespołów skazanych, wizytacji cel mieszkalnych, miejsc pracy i nauki skazanych”.

Wśród innych regulacji, mających na celu zapobieganie popełnianiu samobójstw przez więźniów, można wymienić znowelizowane 24 grudnia 2008 r. Zarządzenie nr 19/16 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 14 kwietnia 2016 r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia i organizacji pracy penitencjarnej oraz zakresów czynności funkcjonariuszy i pracowników działów penitencjarnych i terapeutycznych, Zarządzenie Dyrektora Generalnego Służby Więziennej dotyczące zaleceń w sprawie wykonywania pozbawienia wolności wobec skazanych stwarzających poważne zagrożenie społeczne albo poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa zakładu. Zarządzenie Dyrektora Generalnego Służby Więziennej w sprawie ustalania metod i form wykonywania zadań ochronnych przez funkcjonariuszy Służby Więziennej. Znowelizowany 18 czerwca 2009 r. Kodeks karny wykonawczy, wprowadzający monitoring skazanych w celach mieszkalnych oraz tych skazanych, w przypadku których jest to uzasadnione względami „medycznymi albo potrzebą zapewnienia bezpieczeństwa.

Można więc stwierdzić, że w polskim ustawodawstwie dosyć sporo uregulowań zostało poświęconych profilaktyce przeciwdziałania popełnianiu samobójstw w zakładach karnych pod względem technicznym.

9 Skarga nr 44369/02, Wyrok Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w sprawie Wenerski przeciwko Polsce z dnia 20 stycznia 2009 r.

10 Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 14 sierpnia 2003 r. w sprawie sposobów prowadzenia oddziaływań penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych. Dz. U. 2003, Nr 151 poz. 1469.

2. RODZAJE PROFILAKTYKI SUICYDALNEJ

Główny podział profilaktyki suicydalnej prezentuje się następująco: profilaktyk presuicydalna pierwszego rzędu, którą obejmuje się ogół osadzonych; profilaktyka presuicydalna drugiego rzędu, którą obejmuje się osadzonych wymagających nasilonych oddziaływań, ze względu na wzmożone ryzyko samobójcze; profilaktyka postsuicydalna trzeciego rzędu, którą obejmuje się osadzonych, po nieskutecznej próbie samobójczej¹¹. Istotnym elementem zachowań presuicydalnych, obok myśli samobójczych, są negatywne działania więźniów w postaci gróźb samobójczych¹². Dla wymienionych oddziaływań przewidziane są odpowiednie procedury komunikacji i przeciwdziałania eskalacji czynników wyzwalających zachowania suicydalne. W przypadku kwalifikacji do grupy wysokiego ryzyka, intensyfikuje się oddziaływania psychologiczne i wychowawcze. Oddziaływania takie koncentrują się na systematycznym monitorowaniu i wczesnym identyfikowaniu sygnałów świadczących na przykład o toczącym się zespole presuicydalnym Ringel'a, bieżącej kontroli emocjonalnej oraz prowadzeniu interwencji przeciwdziałających pogłębianiu wyżej wymienionych objawów. W przypadku pracy z osadzonym, który aktualnie podjął nieudaną próbę samobójczą, działania zmierzające na przepracowaniu próby samobójczej prowadząc. Oddziaływania profilaktyczne prowadzi się także na ogólnej populacji osadzonych, jednak wtedy ich celem nie jest interwencja, a przede wszystkim profilaktyka zachowań autoagresywnych. Uczestniczą w niej wszyscy funkcjonariusze pracujący w bezpośrednim kontakcie z osadzonymi¹³.

Oddziaływania profilaktyki presuicydalnej I rzędu polegają na: tworzeniu warunków sprzyjających zachowaniu zdrowia psychicznego, ograniczaniu negatywnych skutków pobytu w warunkach izolacji, zapewnieniu dostępności opieki lekarskiej, wychowawczej i psychologicznej, kształtowaniu postawy afirmacji życia i nietolerancji dla autoagresji, uczeniu umiejętności samokontroli, uzyskiwania wsparcia społecznego, technik relaksacji oraz akceptowanych społecznie sposobów rozwiązywania problemów i konfliktów, zwracaniu uwagi na krytyczne momenty w warunkach izolacji, uwrażliwianiu kadry na zgłaszane problemy, zmiany w zachowaniu lub sytuacji osadzonego, eliminowaniu zjawisk nietolerancji, dyskryminacji i wykluczenia społecznego, zapobieganiu negatywnym sposobom przystosowania do warunków izolacji penitencjarnej, zapewnieniu w oddziałach mieszkalnych dostępu do środków

11 Instrukcja nr 2/16 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 29 sierpnia 2016 r. w sprawie zapobiegania samobójstwom osób pozbawionych wolności, Rozdział I, par. 2.

12 S. Cudak, *Myśli i groźby samobójcze jako elementy zachowań presuicydalnych przejawiane u osób pozbawionych wolności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika”, 2020, s. 129.

13 Lizińczyk S., *Próby i skuteczne samobójstwa w polskim systemie penitencjarnym w latach 2010-2013 – wybrane charakterystyki penitencjarne*, „Profilaktyka społeczna i resocjalizacyjna”, t. 23, 2014, s. 28.

technicznych ratujących życie, szkoleniu kadry i osadzonych w zakresie udzielania pomocy przedmedycznej osobom, które targnęły się na własne życie¹⁴.

Oddziaływania związane z profilaktyką II rzędu polegają na ustaleniu występowania czynników ryzyka samobójczego, czynników chroniących oraz dokonaniu oceny stopnia ryzyka samobójczego, objęciu osadzonego wzmożoną opieką wychowawczą, określeniu przez psychologa indywidualnych mechanizmów autoagresji i opracowaniu odpowiednich zaleceń do prowadzonego wobec osadzonego oddziaływania, objęciu osadzonego pomocą psychologiczną, objęciu osadzonego farmakoterapią według wskazań psychiatry, zwracaniu uwagi na zachowania sygnalizujące bezpośrednie niebezpieczeństwo podjęcia próby samobójczej, umieszczaniu w celach mieszkalnych wieloosobowych, niepozostawianiu osadzonego samotnie w celi mieszkalnej, tworzeniu technicznych i organizacyjnych barier utrudniających podjęcie próby samobójczej, obejmowaniu zachowania zwiększonym nadzorem ochronnym.

Natomiast oddziaływania związane z profilaktyką postsuicydalną polegają na bezwzględnym udzieleniu osadzonemu pierwszej pomocy, poddaniu osadzonego badaniu lekarskiemu, ustaleniu okoliczności w jakich miała miejsce próba samobójcza, poddaniu osadzonego badaniu psychologicznemu w celu ustalenia motywów podjęcia próby samobójczej, potrzeby objęcia skazanego pomocą psychologiczną, zaleceń odnośnie sposobu dalszego postępowania wychowawczego w związku z podjętą próbą samobójczą¹⁵.

3. ELEMENTY SYSTEMU PREWENCJI SUICYDALNEJ WPŁYWAJĄCE NA POZIOM BEZPIECZEŃSTWA SKAZANEGO

Praktyka społeczna wykształciła w toku dziejów różne formy organizowania osób traktujących pomoc więźniom jako normę moralną, która powstała z idei pomocy bliźniemu¹⁶. System prewencji suicydalnej składa się z następujących składników: wiedza, diagnoza, oddziaływania, analiza samobójstw. Pierwszy składnik tego systemu to wiedza. Funkcjonariusze zwłaszcza ci, którzy pracują w bezpośrednim kontakcie z osadzonymi (dział penitencjarny, ochronny, służba zdrowia), powinni uczestniczyć w szkoleniach z zakresu rozpoznawania sygnałów świadczących o możliwości podjęcia zachowań autodestrukcyjnych oraz być zapoznawani ze sposobami interwencji i przeciwdziałania eskalacji tego zjawiska. Ponadto elementem szkolenia powinna być także nauka umiejętności udzielania pierwszej pomocy w tym reanimacji. Jest to o tyle ważne, iż w momencie oczekiwania na przyjazd zespołu ratownictwa, liczy się każda chwila, a takie umiejętności mogą zaważyć na ostatecznym wyniku przepró-

14 Instrukcja nr 2/16 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 29 sierpnia 2016 r. w sprawie zapobiegania samobójstwom osób pozbawionych wolności, Rozdział I, par. 3.

15 Instrukcja nr 2/16 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 29 sierpnia 2016 r. w sprawie zapobiegania samobójstwom osób pozbawionych wolności, Rozdział I, par. 5.

16 M. Ciosek, B. Pastwa-Wojciechowska, *Psychologia penitencjarna*, PWN, Warszawa 2017, s. 526-527.

wadzanych interwencji. Wiedza powinna być systematycznie utrwalana po zakończeniu głównego szkolenia, rokrocznie w szkoleniach wewnętrznych organizowanych przez kadrę więzienną. Z praktyki często wynika, iż choć uczestnikami takich szkoleń są funkcjonariusze, zwłaszcza ci, którzy pracują w bezpośrednim kontakcie z osadzonymi, to jednak krótki wymiar czasowy szkolenia zasadniczo 1–2 jednostki lekcyjne oraz rzadko realizowana forma warsztatowa zasadniczo w trybie wykładów, jest słabą stroną tego elementu. Aby w sposób rzetelny móc ocenić skalę zjawiska, warto odnieść się do statystyk zestawień ze sobą zarówno liczbę usiłowania dokonania samobójstwa przez osadzonego oraz samobójstw osadzonych. Według NIK usiłowanie samobójcze to sytuacja, w której osadzony dokonał autoagresji mającej znamiona próby samobójczej, ale mogła ona być pozorowana, o charakterze demonstracyjnym bez rzeczywistego zamiaru odebrania sobie życia¹⁷. W Tabeli 1 przedstawiono liczbę samobójstw oraz liczbę prób samobójczych w polskich jednostkach penitencjarnych w latach 2017–2021 r.

Tabela 1. Liczbę samobójstw oraz prób samobójczych w polskich jednostkach penitencjarnych w latach 2017–2021 r.

Rok	Usiłowanie dokonania samobójstwa przez osadzonego		Samobójstwo osadzonego	
	Liczba zdarzeń	Liczba uczestników	Liczba zdarzeń	Liczba uczestników
2021	125	125	26	27
2020	107	107	27	27
2019	173	173	23	23
2018	168	168	25	25
2017	186	186	25	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie Statystyki rocznej Biura Ochrony i Spraw Obronnych Centralna Zarządu Służby Więziennej za lata 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.

W jednostkach penitencjarnych doszło do 25 samobójstw w 2017 r., 25 w 2018 r., 23 w 2019 r., 27 w 2020 r., 27 w 2021 r. W jednostkach penitencjarnych funkcjonujących na terenie Polski podejmowane są działania profilaktyczne natomiast efekty są zróżnicowane. Nadal wskaźniki przeprowadzonych podań statystycznych wskazują, iż problem samobójstw w zakładach karnych jest znaczący. Fakt osadzenia w jednostce penitencjarnej stanowi już istotny czynnik ryzyka podjęcia próby samobójczej. W celu zapobiegania takim czynom Dyrektor Generalny SW wprowadził instrukcję w sprawie zapobiegania samobójstwom osób pozbawionych wolności, w której podkreślił, że w prowadzeniu profilaktyki zapobiegającej samobójstwom uczestniczą wszyscy funkcjonariusze i pracownicy oraz wszystkie służby zakładu karnego lub aresztu śledczego. Istotnym elementem w profilaktyce suicydalnej jest odpowiednia diagnoza. Funk-

¹⁷ <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-osadzonych.html>, [dostęp: 29.01.2023].

cjonariusze działu penitencjarnego już w rozmowie wstępnej przy przyjęciu do jednostki, przeprowadzają strukturalizowany wywiad, w którym obszerną część stanowi określenie sytuacji zdrowotnej, zwłaszcza w wymiarze zdrowia psychicznego. Pytania z tego obszaru obejmują: historię ewentualnego leczenia psychiatrycznego i/lub neurologicznego, podejmowanie w przeszłości leczenia odwykowego, pobyty w oddziałach terapeutycznych, podejmowane w przeszłości akty autoagresji i/lub próby samobójcze, stosowane chemiczne środki, picie, zażywanie substancji psychoaktywnych bezpośrednio przed osadzeniem, występowanie objawów zespołu odstawiennego, ponoszenie konsekwencji prawnych, rodzinnych, zdrowotnych, społecznych i finansowych, w związku z używaniem środków psychoaktywnych, aktualne samopoczucie, potrzebę skorzystania z konsultacji psychologicznej. Wywiad ten obejmuje diagnozę danych historycznych, jak i aspekty sytuacyjne i osobowościowe. W sytuacji identyfikacji pozytywnej ryzyka, mogącego świadczyć o tendencjach autoagresywnych, wychowawca zakłada tzw. „kartę zagrożonego samobójstwem” oraz bezwzględnie kieruje osadzonego na konsultacje psychologiczne. Psycholog, po pozytywnej weryfikacji danych i ocenie aktualnego stanu emocjonalnego, kieruje dalej na konsultację psychiatryczną. Okres pomiędzy pozytywnym rozpoznaniem, a konsultacją ze specjalistą powinien być stosunkowo krótki. Psycholog weryfikuje zebrane informacje oraz ocenia aktualne ryzyko popełnienia samobójstwa przez osadzonego. Sporządzona w związku z tym opinia zawiera m.in. opis indywidualnych czynników ryzyka samobójczego, opis czynników chroniących oraz dalsze wskazania i zalecenia, które należy uwzględnić w postępowaniu z osadzonym. Czynniki chroniące to zasoby osadzonego, które mogą być wykorzystane w interwencjach i pracy z nim, by zmniejszać ryzyko popełnienia samobójstwa. Ich identyfikacja jest potrzebna, bowiem funkcjonariusze pracujący w bezpośrednim kontakcie z więźniami powinni wiedzieć do jakich czynników można się odwoływać, by budować skuteczną interwencję. Oczywiście zbieranie informacji na temat czynników zagrażających nie powinno mieć miejsca jednorazowo i tylko przy rozmowie wstępnej. Proces suicydalny może rozwinąć się w różnym okresie izolacji, dlatego też ważny jest stały monitoring w tym zakresie. Kolejnym elementem są oddziaływania. Wprowadzają trzy stopniowy model oddziaływań przeznaczonych do sadzonych, którzy podjęli próbę samobójczą w izolacji – profilaktyka postsuicydalna, tych zakwalifikowanych do grupy ryzyka – profilaktyka II rzędu oraz do wszystkich pozostałych osadzonych – profilaktyka I rzędu¹⁸. Oddziaływania profilaktyczne prowadzi się także na ogólnej populacji osadzonych, jednak wtedy ich celem nie jest interwencja, a przede wszystkim profilaktyka zachowań autoagresywnych. Uczestniczą w niej wszyscy funkcjonariusze pracujący w bezpośrednim kontakcie z osadzonymi. Stałe podejmowanie działań profilaktycznych wynika z faktu, iż poza pierwszym momentem, gdy człowiek styka się z instytucją więzienną, występują jeszcze inne krytyczne okresy, w których może pojawić się impuls ukierunkowujący do zachowań autoagresywnych.

18 S. Lizińczyk, *Próby i skuteczne...*, op. cit., s. 28.

Ostatnim elementem systemu jest analiza przypadków, w których doszło do próby samobójczej lub samobójstwa. Aby ograniczać i minimalizować zjawisko samobójstw, należy szczegółowo analizować wszystkie te przypadki, w których mimo zastosowanych mechanizmów prewencyjnych dochodzi do wystąpienia samobójstwa. W tym celu powołuje się zespół funkcjonariuszy, których zadaniem jest dokładne badanie takiego przypadku, identyfikacja ewentualnych nieprawidłowości w pracy funkcjonariuszy, a w przypadku ich stwierdzenia, wyjaśnienia przyczyn ich powstania i podania propozycji przeciwdziałania im w przyszłości. Wnioski z takiego postępowania przedstawiane są personelowi zakładu karnego i mają na celu zapoznanie funkcjonariuszy pracujących z osadzonymi z implikacjami, które należy uwzględnić w bieżącej pracy penitencjarnej. Analiza ta, wzbogaca wiedzę oraz dostarcza cenny materiał edukacyjny na potrzeby następnych szkoleń z zakresu przeciwdziałania zjawisku samobójstw w izolacji penitencjarnej.

PODSUMOWANIE

Przyczyny popełniania samobójstw są różne i wpływa na to wiele czynników zewnętrznych. Znaczna ilość osadzonych charakteryzuje się społecznymi zaburzeniami osobowości, nadużywa substancji psychoaktywnych, cechuje się szeregiem deficytów poznawczo intelektualnych oraz doświadcza silnej sytuacji stresowej, jaką jest osadzenie w zakładzie karnym. To wszystko może sprawiać, że ogólnie ryzyko targnięcia się na własne życie będzie większe niż poza murami więzień. Wiele z nich nie jest jednak zidentyfikowana, co stanowi istotny problem przy opracowywaniu, pomocy dla osób szczególnie zagrożonych ryzykiem popełnienia samobójstwa. Polskie ustawodawstwo przewiduje uregulowania prawa nakładające obowiązki na funkcjonariuszy więziennych, mające pomóc w utrzymaniu dyscypliny w zakładach karnych, a także przeciwdziałaniu powstaniu zachowań negatywnych doprowadzających do stanów depresyjnych, depresji, a w efekcie końcowym do prób samobójczych. Jednakże mimo wprowadzonych norm prawnych, problem ten nadal funkcjonuje w polskich więzieniach, dlatego należy wprowadzić nowe zmiany lub ulepszyć mechanizmy działań już istniejących. Nowe metody mogłyby ograniczyć powstawanie zachowań destrukcyjnych, przy jednoczesnym poszanowaniu praw osób pozbawionych wolności. W jednostkach penitencjarnych znajdujących się na terenie Polski wdrażane są działania, mające na celu przeciwdziałanie aktom samobójczym w więzieniach. Mimo podjętych działań przynoszą one zróżnicowane efekty. Jednakże powyższe działania we wdrażaniu nowych środków zapobiegawczych i samej profilaktyki są ograniczone. Działania zapobiegawcze powinny przede wszystkim zmierzać do kształtowania właściwych relacji między funkcjonariuszami służby więziennej a więźniami. Profilaktyka suicydalna powinna być tak realizowana, by pozwolić jak najlepiej zdiagnozować grupy osadzonych o zwiększonym ryzyku zachowań destrukcyjnych oraz opracować program oddziaływań psychologicznych i resocjalizacyjnych, a także program udzielania wsparcia.

Dlatego też należy zwrócić uwagę na przyczyny popełniania samobójstw osadzonych w zakładach karnych oraz zastanowić się, czy polskie regulacje prawne są na tyle skrupulatne, że gwarantują ochronę przed tego typu zachowaniami.

BIBLIOGRAFIA

1. Ciosek M., Pastwa-Wojciechowska B., *Psychologia penitencjarna*, PWN, Warszawa 2017.
2. Cudak S., *Myśli i groźby samobójcze jako elementy zachowań presuicydalnych przejawiane u osób pozbawionych wolności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika”, 2020.
3. Dąbkiewicz K., *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2012.
4. Głowik T., Matyba A., *Samobójstwa osadzonych w latach 2006-2009*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2010, nr 66.
5. Instrukcja nr 2/16 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 29 sierpnia 2016 r. w sprawie zapobiegania samobójstwom osób pozbawionych wolności.
6. Lelental S., *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
7. Lizińczyk S., *Próby i skuteczne samobójstwa w polskim systemie penitencjarnym w latach 2010-2013 – wybrane charakterystyki penitencjarne*, „Profilaktyka społeczna i resocjalizacyjna”, t. 23, 2014.
8. Rodziński P., Rutkowski K., Ostachowska A., *Progresja myśli samobójczych do zachowań samobójczych w świetle wybranych modeli suicydologicznych*, „Psychiatr. Pol.” 2017, 51(3).
9. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 14 sierpnia 2003 r. w sprawie sposobów prowadzenia oddziaływań penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych. Dz. U. 2003, Nr 151 poz. 1469.
10. Skarga nr 44369/02, Wyrok Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w sprawie Wenerski przeciwko Polsce z dnia 20 stycznia 2009 r.
11. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy. Dz. U. 1997 Nr 97, poz. 557, z późn. zm., art. 108.
12. Wyrok SA we Wrocławiu z dn. 7 września 2012 r., sygn. akt I ACa 562/12.
13. <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-osadzonych.html>.

mgr Gabriela Babula

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

ORCID: 0000-0002-9611-0604

Terpiłowska Katarzyna

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie

dr Sławomir Żurawski

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie

ORCID: 0000-0001-9527-3391

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 37–46

CYBERPRZEMOC – WSPÓŁCZESNE ZAGROŻENIE WŚRÓD MŁODZIEŻY KORZYSTAJĄCEJ Z NOWYCH MEDIÓW /

CYBERBULLYING - A CONTEMPORARY THREAT AMONG YOUNG PEOPLE USING NEW MEDIA

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule zobrazowano zjawisko cyberprzemocy, głównie wśród młodych ludzi i ukazano przykładową klasyfikację zachowań wyczerpujących znamiona tego szczególnego zagrożenia, płynącego z wszechobecności stale doskonalonej przestrzeni teleinformatycznej. Przedstawiono również mechanizmy składające się na ochronę prawną przed następstwami cyberprzemocy zarówno w Polsce jak i Unii Europejskiej, opisano ich mocne i słabe strony. Przybliżono tym samym pojęcie związane z literą prawa, a więc cyberprzestępczość, jej klasyfikację i typologię. Poprzez zdefiniowanie i opisanie przykładowych form cyberprzemocy, tj. agresji, mowy nienawiści i kradzieży tożsamości podjęto próbę ukazania skali powszechności tego zjawiska i przedstawienia jak namacalnym jest to problemem we współczesnym świecie.

SŁOWA KLUCZOWE: cyberprzemoc, cyberprzestępczość, zagrożenia.

ABSTRACT

This article illustrates the phenomenon of cyberbullying, mainly among young people, and shows an exemplary classification of behaviors that meet the characteristics of this particular threat, resulting from the omnipresence of the constantly improved ICT spa-

ce. The mechanisms constituting legal protection against the consequences of cyberbullying both in Poland and the European Union were also presented, their strengths and weaknesses were described. Thus, the concept more related to the letter of the law, i.e. cybercrime, its classification and typology, was brought closer. By defining and describing exemplary forms of cyberbullying, i.e. aggression, hate speech and identity theft, an attempt was made to show the scale of the prevalence of this phenomenon and to show how tangible it is in the modern world.

KEY WORDS: cyberbullying, cybercrime, threats.

WSTĘP

Dzisiejszy świat pełen jest nowinek technologicznych i naukowych, daje wiele możliwości kreowania samego siebie, wyboru ideologii oraz stylu życia. Internet we współczesnym świecie ma ogromny wpływ na praktycznie każdy obszar życia człowieka. Niestety oprócz ogromnych korzyści jakie ze sobą niesie ma również wiele negatywnych wymiarów i w negatywny sposób może oddziaływać na funkcjonowanie społeczeństwa. Może wpływać na codzienne życie człowieka, jego zdrowie, edukację, a także relacje z innymi. Moc Internetu jest dziś nieograniczona. Każde pokolenie funkcjonuje w internetowym świecie inaczej od poprzedniego, Internet jest głównym źródłem wiedzy dla młodych ludzi, jest miejscem komunikacji, spotkań, dlatego nic dziwnego, że odgrywa w ludzkim życiu tak ważną rolę. Zmienił się sposób budowania relacji. W dobie smartfonów, komputerów kontakty międzyludzkie stają się bardziej techniczne, ludzie mogą widzieć się na odległość, nadawać i odbierać wiadomości z dowolnego miejsca na świecie i w dowolnym czasie. Sprowadzenie komunikacji międzyludzkiej jedynie do poziomu tekstowo-obrazowego uniemożliwia przekaz niewerbalny, co powoduje spłytenie relacji międzyludzkich. Od ubiegłej dekady statystyka publiczna odnotowuje ogromny wzrost popularności Internetu wśród młodzieży. Niestety idą za tym zmiany w zachowaniach społecznych, doświadczanie przemocy oraz pojawiania się niebezpiecznych zjawisk. Coraz większy dostęp do nowych technologii i postęp Internetu wiąże się też z narażeniem młodych osób na doświadczanie cyberprzemocy rówieśniczej, co obniża jakość życia dręczonych osób w postaci zaburzeń w zdrowiu somatycznym, psychicznym i funkcjonowaniu społecznym.

Państwowy instytut badawczy NASK (Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa) prowadzi od 2014 r. co dwa lata badanie zachowania polskiej młodzieży w Internecie, dzięki czemu wiadomo, że z roku na rok Internet wciąga młode osoby coraz mocniej. Na chwilę obecną nastolatki spędzają w sieci niecałe pięć godzin dziennie w czasie wolnym, a w dni wolne od zajęć szkolnych czas ten wydłuża się do ponad sześciu godzin dziennie. Co dziesiąty nastolatek spędza w sieci ponad osiem godzin dziennie, a co szósty intensywnie korzysta z Internetu w godzinach nocnych. Czas, który

młodzież spędza w Internecie stale rośnie a za tym idzie negatywny wpływ na ich dobrostan psychiczny, samopoczucie i rozwój. Czas pandemii sprawił, że młodzi ludzie spędzali przed komputerami jeszcze więcej czasu, na same lekcje poświęcali często prawie 7 godzin dziennie. Dodatkowo prawie połowa badanych nastolatków deklaruje doświadczenie przemocy internetowej i agresji w sieci¹.

1. MŁODZIEŻ W ŚWIECIE NOWYCH MEDIÓW

Otoczające współczesną młodzież smartfony, tablety, komputery, konsole itp. stanowią integralną część ich świata, a wszelkiego rodzaju elektroniczne i cyfrowe środki przekazu są obecne w codzienności każdego młodego człowieka. Nie wyobrażają sobie dnia bez technologii cyfrowej, traktują środowisko online jako oczywiste. Już dla niewielu nastolatków najgorszą karą jaka może ich spotkać jest „szlaban” na wyjście z domu. Obecnie najgorszą karą dla młodego człowieka jest odcięcie go od wirtualnego świata i urządzeń elektronicznych, co nierzadko jest dla nich wizją nie do zniesienia i wiąże się z agresją ze strony młodego pokolenia. Osoby dorosłe muszą być dziś bardzo świadome i na bieżąco rozwijać własne umiejętności związane z technologiami internetowymi, by móc monitorować i dostosować swoje działania do potrzeb i zagrożeń młodego pokolenia². W młodzieży zachodzi wiele zmian społecznych i psychicznych w okresie między dzieciństwem a dorosłością, chętnie wtedy eksperymentuje a idealnym do tego środowiskiem w dzisiejszych czasach jest Internet³. Niewątpliwie świat wirtualny jest głównym źródłem wiedzy, z którego młodzi ludzie obecnie korzystają. Posiada on wiele walorów edukacyjnych i niesie ze sobą wiele korzyści, niestety wiąże się z tym też bardzo wiele zagrożeń. Wszelkie rodzaje zachowań agresywnych, używanie środków odurzających, aktywność seksualna i inne aktywności mające na celu budowanie niezależnej tożsamości czy uniezależnienie od rodziców są częścią normalnego rozwoju młodego człowieka, jeśli pojawiają się okazjonalnie. Dla współczesnych młodych ludzi świat wirtualny jest niewyobrażalnie ważny, a bycie częścią społeczności online daje im możliwość współtworzyć ten świat i wpływać na jego postać. Uczestnictwo w wirtualnym świecie jest też z pewnością środowiskiem socjalizacyjnym, a zdobyte w cyberprzestrzeni doświadczenia wpływają na tożsamość młodego człowieka⁴. Interakcje w sieci dają możliwość stworzenia nieograniczonej liczby kreacji, tworzą nowy rodzaj relacji interpersonalnych, pozwalają uwolnić się młodzieży od ograniczeń codziennego życia, stawiać siebie w pozytywnym świetle.

1 <https://www.nask.pl/pl/raporty/raporty/4295,RAPORT-Z-BADAN-NASTOLATKI-30-2021.html>, [dostęp: 22.02.2023].

2 S. Chadwick, *Impacts of Cyberbullying, Building Social and Emotional Resilience in Schools*, Springer, New York 2014.

3 H. Bee, *Psychologia rozwoju człowieka*, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2004.

4 H. Krauze-Sikorska, M. Klichowski, *Świat Digital Natives. Młodzież w poszukiwaniu siebie i inych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013.

Wirtualny świat oprócz wielu możliwości niesie ze sobą również zagrożenia w formie cyberprzemocy. Ta forma przemocy w świecie online jest zjawiskiem bardziej powszechnym niż rzeczywista przemoc w realnym świecie. Sprzyjający temu zjawisku jest z pewnością fakt, że w Internecie wiele osób uważa się za anonimowych, nic bardziej mylnego. Każde kliknięcie jest przeciętnego użytkownika jest śledzone, a podanie fałszywych danych przy rejestracji też nie wystarczy. Każdy komputer czy smartfon podłączony do sieci można bez większego problemu zidentyfikować, na pełną anonimowość nie ma co liczyć. W sieci można wysledzić użytkownika poprzez jego numer IP, tylko tyle wystarczy, aby zlokalizować adres skąd nawiązano połączenie. Oczywiście przeciętny użytkownik nie posiada uprawnień do śledzenia innych, takimi ustaleniami zawsze zajmują się upoważnione do tego podmioty jak policja czy prokuratura, które działają na wniosek pokrzywdzonego.

2. ZJAWISKA CYBERPRZEMOCY WYSTĘPUJĄCE WŚRÓD MŁODZIEŻY

Wirtualna przestrzeń, którą tworzą wszystkie przebywające w niej osoby to idealne miejsce dla zachowań destrukcyjnych i stosowania wrogich zachowań wobec innych. Badania nad przemocą w Internecie to stosunkowo nowy obszar eksploracji, a samo pojęcie *cyberbullying* zaproponowane zostało przez Billa Belseya w 2004 r. Przemoc rówieśnicza (*bullying*) natomiast, zgodnie z powszechną w naukach społecznych definicją jest intencjonalnym, negatywnym działaniem ucznia charakteryzujące się częstym atakowaniem innego ucznia w sposób bezpośredni, w dłuższym przedziale czasowym. Polski odpowiednik pojawił się dopiero w 2007 r., a definicja cyberprzemocy została użyta jako tłumaczenie terminu *cyberbullying* w tłumaczeniu na język polski w jednej z istotniejszych pozycji na temat elektronicznej przemocy rówieśniczej⁵. Cyberprzemoc jest stosunkowo nowym zjawiskiem, występuje w cyberprzestrzeni i jest określana jako agresywne zachowanie którego celem jest skrzywdzenie drugiej osoby w Internecie. Cyberprzemoc ma przeróżne formy i jest realizowana poprzez komunikatory, portale społecznościowe, poczty elektroniczne, fora internetowe, blogi internetowe itd⁶.

Różnica między tradycyjną przemocą a cyberprzemocą odnosi się do charakterystyki mediów cyfrowych. Przede wszystkim odległość i dostępność „ofiary” przez całą dobę w każdym miejscu, brak limitu jeśli chodzi o niewidzialną publiczność oraz brak strachu ze strony sprawcy z uwagi na potencjalną anonimowość. Do działań określanych jako cyberprzemoc zalicza się między innymi:

- 5 R.M. Kowalski, S.P. Limber, P.W. Agatston, *Cyberbullying. Bullying in the Digital Age*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2008, oraz R.M. Kowalski, S.P. Limber, P.W. Agatston, *Cyberprzemoc wśród dzieci i młodzieży*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010.
- 6 M. Malinowska-Cieślak, *Cyberprzemoc*, [w:] *Zdrowie i zachowania zdrowotne młodzieży szkolnej w Polsce na tle wybranych uwarunkowań socjodemograficznych*, (red.) J. Mazur, Wyniki Badań HBSC 2014, Instytut Matki i Dziecka, Warszawa 2015.

- poniżanie kogoś w Internecie, zastraszanie, nękanie;
- publikowanie zdjęć lub filmów bez uzyskanej zgody;
- podszywanie się pod kogoś w sieci, aby go oczernić;
- atakowanie systemów komputerowych;
- publikowanie złośliwych treści.

Rzecz jasna zjawisko cyberprzemocy nie dotyczy wyłącznie młodzieży, jednak na tego typu aktywności i działania najbardziej narażona jest i częstokroć bywa jej sprawcą właśnie młodzież. Pierwsze zanotowane wzmianki na temat cyberprzemocy odnajdujemy w 2000 r., kiedy wykorzystano wizerunek uczennicy jako podstawę zdjęcia o charakterze pornograficznym. W Polsce media skupiły się na przypadku uczennicy z Gdańska, która popełniła samobójstwo po rozpowszechnieniu filmu, na którym jest krzywdzona przez rówieśników. Za każdym razem w tego typu nagłośnionych sprawach osoby poszkodowane miały poważne problemy psychiczne, próby samobójcze lub samobójstwa. Cyberprzemoc jest wśród młodzieży niestety dość powszechnym doświadczeniem, a te dwa przykłady nie pokazują skali tego zjawiska.

Problemem jest to, że młodzi ludzie nie zwracają się o pomoc do dorosłych. Czują wstyd, są zestresowani i poirytowani, szukają pomocy u rówieśników, a ci bardzo często nie potrafią pomóc we właściwy sposób. Największym kosztem jaki ponoszą ofiary cyberprzemocy jest degradacja społecznego wizerunku, a w konsekwencji za tym nadanie ofierze nowej roli, co staje się piętnem, powoduje stres i narusza godność osobistą. Najczęściej doświadczaną przez młode pokolenia formą cyberprzemocy są wulgarne wyzwiska, poniżanie, zastraszanie, upokarzanie, ośmieszanie, szantaż i podszywanie się zarówno od znajomych jak i nieznajomych osób.

3. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH ZAGROŻEŃ NIELETNIEGO W SIECI TELEINFORMATYCZNEJ

Mowa nienawiści (ang. hate speech) – u jej podstaw leżą takie zjawiska jak ksenofobia, rasizm, wszelkie przejawy nietolerancji i dyskryminacji. Głównie przejawia się w kierowaniu przez ich sprawcę gróźb i obelg o takim podłożu – na płaszczyźnie teleinformatycznej sprowadza się zwykle do słowa pisanego oraz przekazu audiowizualnego (zamieszczanie na serwerach filmów, podcastów oraz transmisje na żywo – tzw. streaming). Mowa nienawiści skupia się momentami wokół panujących w danej społeczności uprzedzeń i stereotypów, a niejednokrotnie również wokół działań, które charakteryzują dostrzegalne przejawy nawoływania do nienawiści. Istotne są tutaj intencje sprawców.

Agresja (łac. aggressio - napaść) – w jej przypadku istotny wydaje się być zamiar wyrządzenia szkody (cierpienia, bólu) u pokrzywdzonego. Występuje zarówno w po-

staci werbalnej jak i niewerbalnej (fizycznej). Według Jerzego Kosińskiego, agresja „(...) może przybierać formy pośrednie i ukryte, a także wyrażać się w czynnościach symbolicznych. Może mieć charakter reaktywny, stanowiąc wyładowanie wzbudzonych emocji, złości, gniewu, irytacji, lub instrumentalny – czynności podejmowanych w celu uzyskania pożądanego przedmiotów, stanów rzeczy, wartości”⁷. Ten sam autor definiuje agresję jako wszelkie działania, które na celu mają wyrządzenie konkretnej osobie krzywdy⁸.

Kradzież tożsamości – jak wskazuje sama nazwa polega ona na niezgodnym z prawem uzyskaniu danych osobowych w postaci imienia, nazwiska, numeru ewidencyjnego PESEL, informacji o miejscu zamieszkania, czy danych dotyczących bezgotówkowych środków płatniczych. Następstwem tego rodzaju działań niepożądanych często bywa zawieranie przez sprawcę umów kredytowych, ubezpieczeniowych, telekomunikacyjnych, a także wykorzystanie zaufania, którym obdarzony jest pokrzywdzony przez znajome osoby w celu między innymi wyłudzenia od nich danych wrażliwych.

Z roku na rok następuje stała ewolucja sposobów i narzędzi służących do popełniania tego rodzaju przestępstw. Sprawcy reagują na wdrażane przez organy ścigania usprawnienia dziedzinie wykrywalności i karalności takich czynów i niejednokrotnie są „o krok” przed nimi. Przykładem może być tutaj rejestrowanie urządzeń teleinformatycznych poza granicami kraju, co znacznie spowalnia proces wykrywczy, bowiem musi on się wówczas opierać na współpracy międzynarodowej, a jej jakość i sprawność zależna jest od ciężaru gatunkowego zdarzeń (w przypadku drobnych oszustw reakcja zagranicznych organów ścigania nie jest tak szybka, jak np. w przypadku porwań dzieci).

4. JAK PRAWO CHRONI OFIARY CYBERPRZEMOCY?

Aktualny komunikat Centrum Badania Opinii Społecznej pokazuje, że z Internetu regularnie (przynajmniej raz w tygodniu) korzysta 77 procent Polaków, a w grupach wiekowych 18-24 i 25-34 odsetek ten wynosi już niemal 100. Czterech z pięciu badanych regularnie dokonuje zakupów internetowych, a blisko połowie zdarzyło się za pośrednictwem sieci coś sprzedać⁹.

Skala dostępności usług internetowych z roku na rok jest szersza, co sprawia, że trafiają one już niemal do każdego gospodarstwa domowego, czyniąc je niezbędnym narzędziem cywilizacyjnego bytu. Jednak dostępność często nie idzie w parze ze świadomością istnienia zagrożeń.

7 J. Kosiński, *Przestępczość teleinformatyczna*, Wydawnictwo WSPol, Szczytno 2017, s. 323.

8 Ibidem.

9 Komunikat z badań CBOS nr 77/2022, *Korzystanie z Internetu w 2022 roku*, s. 2-7.

Adekwatne zobrazowanie mechanizmów ochrony prawnej osób potencjalnie zagrożonych przejawami agresywnych zachowań w sieci zależy jest od właściwej interpretacji zjawiska cyberprzemocy, a przede wszystkim rozróżnienie pojęć cyberprzemocy i cyberprzestępczości. Ta ostatnia jest zagadnieniem zgoła szerszym i to głównie jej dotyczy kodyfikacja normatywna, która zaprezentowana jest w poniższej tabeli.

Tabela 1. Kodyfikacja normatywna cyberprzestępczości w UE i Polsce

	Konwencja Rady Europy o Cyberprzestępczości	Przepisy KK i innych ustaw
Nielegalny dostęp	Art. 2	Art. 237 par. 2 kk
Nielegalne przechwytywanie danych	Art. 3	Art. 267 par. 1 kk Art. 267 par. 3 kk (posługiwanie się urządzeniem szpiegowskim)
Naruszenie integralności danych	Art. 4	Art. 268 i 268a kk
Naruszenie integralności systemu	Art. 5	Art. 269a kk
Niewłaściwe używanie urządzeń	Art. 6	Art. 269b
Fałszerstwo komputerowe	Art. 7	Art. 269 kk
Oszustwo komputerowe	Art. 8	Art. 287 kk
Pornografia dziecięca	Art. 9	Art. 202 kk (posiadanie, prezentowanie, produkcja, przechowywanie, utrwalanie, rozpowszechnianie pornografii dziecięcej)
Naruszenie praw autorskich i pokrewnych	Art. 10	Ustawa z dnia 04 lutego 1994 r. o prawie autorskim i pokrewnym

Źródło: M. Szmít, *Wybrane zagadnienia opiniowania sądowo-informatycznego*, Wyd. EAS, Kraków 2014, s. 119-122.

W odniesieniu do omawianej grupy przestępstw, dalece wątpliwa jest jakość polskiego prawa karnego, a objawia się to głównie poprzez występowanie szeregu problemów interpretacyjnych zarówno wśród organów wymiaru sprawiedliwości jak i biegłych sądowych zajmujących się tą tematyką. Z tego powodu nader długotrwały jest proces przyporządkowania (subsumpcji) czynu zabronionego. Niejednokrotnie już na etapie postępowania przygotowawczego występuje konieczność skorzystania z usług biegłego właśnie po to aby precyzyjnie określić kwalifikację prawną¹⁰.

Jest wiele aktów prawnych, które regulują karalność za wszelkie działania związane z przetwarzaniem, udostępnianiem, magazynowaniem czy niszczeniem danych. Są to między innymi przepisy w zakresie ochrony danych osobowych, informacji nie-

10 M. Szmít, *Wybrane zagadnienia opiniowania sądowo-informatycznego*, Wyd. EAS, Kraków 2014, s. 107.

jawnych, rachunkowości, propagowania zabronionych treści (np. nawoływanie do nienawiści). Wszelkie wyżej wspomniane informacje bardzo często bywają przetwarzane za pośrednictwem sprzętu elektronicznego oraz sieci internetowej.

Jednak nawet w wąskim ujęciu, czyli biorąc pod uwagę przestępczość komputerową sensu stricto, zbiór norm jest tutaj bardzo obfity.

Posługując się powyższym zestawieniem przestępstw wynikających z Konwencji Rady Europy o Cyberprzestępczości i w pewien sposób odpowiadającym im przepisom polskiego prawa karnego można zatem wyróżnić:

- przestępstwa przeciwko poufności, integralności i dostępności danych informatycznych i systemów (wiersz 1-5 tabeli 1);
- przestępstwa komputerowe (wiersz 6,7 tabeli 1);
- przestępstwa ze względu na charakter zawartych informacji (tzw. kontent, wiersz 8 tabeli 1);
- przestępstwa związane z naruszeniem praw autorskich i pokrewnych (wiersz 9 tabeli 1).

Wracając do meritum, czyli zjawiska cyberprzemocy i sposobów prawnej ochrony przed jej następstwami, należy skupić się na tzw. przestępstwach „kontentowych” (ang. content - zawartość), których wymiar zależy od charakteru zawartych informacji¹¹. I tak, posługując się typologią przytoczoną w pierwszej części niniejszego artykułu można wyróżnić następujące formy prawnej ochrony w naszym kraju:

- poniżanie kogoś w Internecie – art. 216 par. 2 kk;
- zastraszanie – art. 190 kk;
- nękanie – art. 190a par. 1 kk;
- publikowanie zdjęć lub filmów bez uzyskanej zgody – art. 23 kc, a w niektórych przypadkach może to być uznane za stalking, tj. art. 190a kk;
- podszywanie się pod kogoś w sieci aby go oczernić – art. 190a par. 2 kk;
- utrwalanie, rozpowszechnianie wizerunku nagiej osoby bez jej zgody – art. 191a par. 1 kk.

W trakcie analizy systemu prawnej ochrony nie tylko ofiar samej cyberprzemocy, ale także pokrzywdzonych cyberprzestępstwem innego rodzaju, nasuwa się wniosek, że organy ścigania owszem, mają do dyspozycji ogromny katalog narzędzi służących do przeciwdziałania tym zjawiskom, ale współczesna, cybernetyczna rzeczywistość jest na tyle złożona i skomplikowana, że właściwe podejście do tego rodzaju czynów zabronionych budzi wiele problemów interpretacyjnych, a co za tym idzie, także i klasyfikacyjnych. Tutaj natomiast, w wielu przypadkach konieczne jest korzystanie z usług fachowców, co w oczywisty sposób wydłuża proces wykrywczy i dowodowy oraz generuje dodatkowe koszty.

¹¹ Ibidem, s. 108.

PODSUMOWANIE

Nie da się nie zauważyć, że nowoczesne technologie przenikają obecnie do struktur współczesnego społeczeństwa, czyniąc ludzi niemal uzależnionymi od dobrodziejstw płynących z dostępności i niskiej ceny sprzętu teleinformatycznego. Wśród polskiej młodzieży trudno wskazać osobę, która w życiu codziennym nie porusza się w przestrzeni portali społecznościowych, aplikacji ułatwiających życie, umożliwiających dostęp do informacji w mgnieniu oka. Takie nonkonformistyczne podejście jednostki przypuszczalnie naraziłoby ją na przejawy nie tylko niezrozumienia, ale wręcz nietolerancji wśród rówieśników. Przestrzeń internetowa to już nie tylko udogodnienie, ale sposób na budowanie relacji, określanie przynależności do poszczególnych kategorii grup rówieśniczych i to nie tylko w bezpośrednim pobliżu, ale już niemal na całym świecie.

Jak to zwykle bywa przy okazji wprowadzania nowoczesnych udogodnień, poza ich dalece pozytywnym oddziaływaniem na społeczeństwo, ma ono też swoją ciemną stronę. Funkcjonowanie w środowisku cyberprzestrzeni niesie za sobą szereg zagrożeń w bezpośredni sposób wpływających na bezpieczeństwo. Jednym z nich jest zjawisko cyberprzemocy, które dotyka głównie młodych ludzi, a dzieje się tak między innymi dlatego, że ich funkcjonowanie w społeczeństwie od najmłodszych lat było nieodwołalnie związane z wszechobecnością zdobyczy technologii teleinformatycznej.

Organy ścigania sukcesywnie reagują na te negatywne skutki poprzez dostosowywanie norm prawnych do panujących „cyberrealiów”. Jednak jest to na tyle złożony problem, że ogromne wyzwanie stanowi odpowiednia kwalifikacja prawna i dostosowanie procesu ścigania, co w wielu przypadkach wykracza poza kompetencje funkcjonariuszy, powodując konieczność korzystania z wiedzy ekspertów z tej dziedziny, a to wydłuża czas ochrony prawnej i powoduje dodatkowe koszty.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Bee H., *Psychologia rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004.
2. Chadwick S., *Impacts of Cyberbullying, Building Social and Emotional Resilience in Schools*, Springer, New York 2014.
3. *Korzystanie z Internetu w 2022 roku*, Komunikat z badań CBOS nr 77/2022.
4. Kosiński J., *Przestępczość teleinformatyczna*, Wydawnictwo WSPol, Szczecino 2017.
5. Kowalski R.M., Limber S.P., Agatston P.W., *Cyberbullying. Bullying in the Digital Age*, Wydawnictwo UJ Kraków 2008.
6. Kowalski R.M., Limber S.P., Agatston P.W., *Cyberprzemoc wśród dzieci i młodzieży*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010.
7. Krauze-Sikorska H., Klichowski M., *Świat Digital Natives. Młodzież w poszukiwaniu siebie i innych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013.
8. Szmit M., *Wybrane zagadnienia opiniowania sądowo-informatycznego*, Wyd. EAS, Kraków 2014.

9. *Zdrowie i zachowania zdrowotne młodzieży szkolnej w Polsce na tle wybranych uwarunkowań socjodemograficznych*, (red.) M. Malinowska-Cieślak, J. Mazur, Wyniki Badań HBSC 2014, Instytut Matki i Dziecka, Warszawa 2015.

Źródła internetowe

1. <https://www.nask.pl/pl/raporty/raporty/4295,RAPORT-Z-BADAN-NASTOLATKI-30-2021.html>.

płk dr hab. Dariusz Bogusz

Lotnicza Akademia Wojskowa w Dęblinie

ORCID: 0000-0001-7755-0949

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 47–65

PROGRAM UZYSKANIA ZDOLNOŚCI STRATEGICZNEGO TRANSPORTU LOTNICZEGO / *STRATEGIC AIR TRANSPORT ABILITY ACQUISITION PROGRAM*

STRESZCZENIE

Artykuł analizuje program współpracy zmierzającej do poprawy polskich zdolności w zakresie wojskowego lotniczego transportu strategicznego. Dokonano identyfikacji programu Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 (Strategic Airlift Capability – SAC) i działalności powiązanego z nim Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego. Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej nie są w stanie samodzielnie realizować własnych potrzeb w zakresie lotniczego transportu strategicznego, a udział w programach międzynarodowych umożliwia pozyskanie takich środków. Celem artykułu jest zidentyfikowanie jednostek zarządzających i organizacyjnych programu Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 oraz Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego w Państwie na Węgrzech odpowiedzialnych za zabezpieczenie i realizację lotniczego transportu strategicznego na rzecz sił zbrojnych państw uczestników programu.

SŁOWA KLUCZOWE: Skrzydło Ciężkiego Lotnictwa Transportowego, programu lotniczego transportu strategicznego.

ABSTRACT

The article analyzes a cooperation program aimed at improving Polish capabilities in the field of military strategic air transport. The C-17 Strategic Airlift Capability (SAC) program and the activities of the Strategic Airlift Wing related to it were identified. The Armed Forces of the Republic of Poland are not able to meet their own needs in the field of strategic air transport on their own, and participation in international programs makes it possible to obtain such capability. The aim of the article is to identify the management and organizational units of the C-17 Strategic Air Transport Capability Program

and the Strategic Airlift Wing in Papa, Hungary, responsible for securing and implementing strategic air transport for the armed forces of the program participants.

KEY WORDS: Heavy Airlift Wing, Strategic Air Lift Interim Solution.

WSTĘP

Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, podobnie jak większość krajów NATO nie dysponuje możliwościami lotniczego transportu strategicznego i nie jest w stanie samodzielnie przerzucić swoich sił na większą odległość w wypadku nagłej potrzeby, a także ich skutecznie zaopatrywać, szczególnie kontyngentów wojskowych poza granicami kraju. Do czasu przystąpienia Polski do programu SAC, powietrzny transport strategiczny oparty był o komercyjne kontrakty z wykorzystaniem samolotów An-124, w ramach tymczasowego programu lotniczego transportu strategicznego SALIS (Strategic Air Lift Interim Solution). Program nie zapewniał autonomiczności, niezależności, dostępności oraz operowania bezpośrednio w rejonach prowadzonych misji. Cywila flota An-124-100, wynajmowana w ramach programu Strategic Airlift Interim Solution, należy do cywilnej spółki i nie wykonuje lotów na tereny objęte konfliktem. Po przy natowskie C-17 pozwalają - przynajmniej teoretycznie - na całkowitą swobodę dysponowania samolotami, w ramach wykupionej liczby godzin.

Poza zaledwie kilkoma krajami (USA, Wielka Brytania) dysponującymi odpowiednią flotą powietrzną, nawet średnie kraje NATO nie dysponują odpowiednim taborze lotniczym¹. W chwili przystępowania do programu SAC, nasze Siły Zbrojne dysponowały samolotami transportowymi CASA C-295M o ładowności do 9 ton, An-26 mogącymi zabrać 5,5 t oraz lekkimi, krótkodystansowymi M28 Bryza o maksymalnej ładowności do 2 ton. Dzięki uczestnictwu w programie (Strategic Airlift Capability, SAC) Siły Zbrojne RP mogą użytkować samolot C-17 Globemaster III, który zabiera na pokład około 80 ton ładunku i może go przetransportować bez tankowania w powietrzu na odległość 4500 km.

Głównym celem artykułu jest zidentyfikowanie jednostek zarządzających i organizacyjnych programu Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 oraz Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego w Papa na Węgrzech od-

1 Obecnie na całym świecie użytkuje się 275 samolotów C-17. Największym użytkownikiem samolotu są Siły Powietrzne Stanów Zjednoczonych z 223 samolotami rozmieszczonymi w 12 bazach. Poza tym krajem C-17 Globemaster III obsługują Wielka Brytania, Australia, Kanada, Kuwejt, Katar, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Indie i 12 krajów biorących udział w programie Strategic Airlift Capability, <https://www.boeing.com/defense/c-17-globemaster-iii/>, [dostęp: 24.01.2023].

powiedzialnych za zabezpieczenie i realizację lotniczego transportu strategicznego na rzecz sił zbrojnych państw uczestników programu.

Osiągnięcie tak sformułowanego celu wymagało rozwiązania problemu badawczego wyrażonego pytaniem: jaka jest struktura organizacja, zadania, rola oraz jakim wyposażeniem dysponują jednostki programu zaangażowane w inicjatywy międzynarodowe w zakresie lotniczego transportu strategicznego? W poszukiwaniu odpowiedzi na powyższe pytanie dokonano analizy i oceny systemu: organizacji Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego (HAW) oraz zarządzania programem Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 (Strategic Airlift Capability, SAC).

Badania pełnią funkcję deskryptywną i systematyzującą; zawierają kompletny opis struktur organizacyjnych Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego.

Kwestią wymagającą wyjaśnienia są rozbieżności wynikające z tłumaczenia nazw angielskojęzycznych dotyczących Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego, a spotykanego w polskiej literaturze. Wielu autorów określa go mianem Skrzydła Ciężkiego Transportu Lotniczego lub Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego, czy Skrzydła Ciężkiego Transportu Powietrznego. Wszystkie te nazwy odnoszą się do międzynarodowej jednostki lotniczej - Heavy Airlift Wing (HAW), funkcjonującej w ramach programu Strategic Airlift Capability (SAC), której polski termin nie budzi tyłu kontrowersji i nosi nazwę Programu Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17.

1. PROGRAM UZYSKANIA ZDOLNOŚCI STRATEGICZNEGO TRANSPORTU LOTNICZEGO C-17

Od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia powstają militarne jednostki organizacyjne nowej kategorii – wielonarodowe jednostki lotnicze (WJL). Jest to specyficzny rodzaj elementów struktury organizacyjnej sił zbrojnych, wyróżniający się wielonarodowym składem i działający na podstawie umowy międzynarodowej (Memorandum of Understanding – MoU) oraz zgodnie z wypracowanymi własnymi założeniami organizacyjnymi. W europejskim środowisku obronnym można zidentyfikować pięć struktur organizacyjnych lotnictwa, które działają jako jednostki wielonarodowe: Europejską Grupę Lotniczą (European Air Group – EAG), Komponent Powietrzny Systemu Wczesnego Ostrzegania i Dowodzenia (NATO E-3A Component AWACS), Europejskie Ekspedycyjne Skrzydło Lotnicze (European Expeditionary Air Wing – EEAW), 1 Skrzydło Ciężkiego Lotnictwa Transportowego (1st Heavy Airlift Wing – 1 HAW) oraz Komponent Powietrzny Rozpoznania Obiektów Naziemnych (NATO Allied Ground Surveillance Force Component – NAGSFC)².

2 R. Łukawski, *Wielonarodowe jednostki lotnicze*, „Przegląd Sił Zbrojnych” nr 2/2015, Wojskowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2015, s. 64.

1 Skrzydło Ciężkiego Transportu Lotniczego – 1st HAW Papa, Węgry Skrzydło Ciężkiego Lotnictwa Transportowego w Bazie Lotniczej Pápa na Węgrzech powołane zostało na mocy porozumienia 12 państw w 2008 r. do realizacji własnych celów logistycznych oraz na potrzeby NATO, Unii Europejskiej i ONZ, a także wykorzystywania przy udzielaniu pomocy humanitarnej, zapewniając transport lotniczy dla sprzętu oraz personelu medycznego³.

Polski transport drogą lotniczą odbywa się zasadniczo z wykorzystaniem wojskowych statków powietrznych Sił Zbrojnych RP. Do środków transportu powietrznego zalicza się różnorodne statki powietrzne, od lekkich śmigłowców do ciężkich samolotów transportowych. Możliwości przewozowe Sił Powietrznych RP pozostają ograniczone. Obecnie na wyposażeniu Sił Zbrojnych RP znajduje się 6 samolotów C-130E Hercules⁴ i 16 samolotów CASA C-295M, nie licząc kilkunastu samolotów M-28 Bryza, śmigłowców Mi-2, Mi-8 i Mi-17. Ograniczone zasięgi, ładowność i udźwigi posiadanych maszyn powodują jednak, że konieczne jest pozyskiwanie innych środków transportu powietrznego dla realizacji transportu strategicznego (np. w przypadku przemieszczenia na potrzeby zakończonej misji Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Afganistanie)⁵.

Współcześnie, żadne państwo, poza największymi, nie jest w stanie samodzielnie realizować własnych potrzeb w zakresie transportu strategicznego. Wymogi zglobalizowanego świata, udział w sojuszniczych oraz natowskich operacjach stawiają przed Siłami Zbrojnymi RP wymóg przemieszczania dużej ilości ludzi i sprzętu na znaczne odległości. Aby mu sprostać, Polskę musi pozyskiwać zdolności transportu strategicznego. Drogą ku temu jest zawieranie umów międzynarodowych i realizacja wspólnych programów z sojusznikami, oraz umów cywilnoprawnych na rynku komercyjnym. To pierwsze rozwiązanie, choć nie zawsze najtańsze, wydaje się jednak znacznie bardziej pewne. Wskazane byłoby, ale jest też wymogiem konieczności, by RP szerzej angażowała się w inicjatywy międzynarodowe w zakresie transportu strategicznego⁶.

Skrzydło Strategicznego Transportu Lotniczego jest rozwiązaniem zapewniającym dostęp do strategicznego transportu powietrznego jest Program Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 (Strategic Airlift Capability – SAC)

3 S. Zdunek, *Zaangażowanie Sił Zbrojnych RP w międzynarodowych strukturach wojskowych*, „Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego”, ROK XII – 2018, Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2018, s.162.

4 Docelowo Polska będzie posiadać 10 maszyn tego typu. Do 2024 r. pozyska kolejne 4 samoloty Lockheed Martin C-130H Hercules w formie grantu, realizowanego przez USA w ramach programu Excess Defense Articles (EDA). Por. J. Sabak, M. Szopa, *5 „nowych” Herculesów dla Polski. Pierwszy jeszcze w tym roku*, Defence24, <https://defence24.pl/sily-zbrojne/5-nowych-herculesow-dla-polski-pierwszy-jeszcze-w-tym-roku-komentarz>, [dostęp: 24.01.2023].

5 J. Barcik, P. Czech, *Umowy i programy międzynarodowe z zakresu zdolności transportu strategicznego*, „Logistyka” nr 3/2014, Warszawa 2014, s. 360.

6 Ibidem, s. 365.



Fot. 1. Samolot C-17 III Globemaster z HAW

Źródło: Łukasz Madej.

powiązany z utworzeniem Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego (Heavy Airlift Wing – HAW), w którym partycypuje 12 państw. HAW jest międzynarodową jednostką wojskową składającą się z NAMO (NATO Airlift Management Organization), samolotów C-17 oraz pozostałych zasobów i personelu wydzielonych przez uczestników porozumienia w celu zapewnienia funkcjonowania jednostki na podstawie Memorandum of Understanding. SAC/HAW zapewnia państwom dostęp do zdolności w zakresie strategicznego transportu powietrznego, na który poszczególne państwa w sposób samodzielny nie byłoby stać. Zgodnie z memorandum, każdy uczestnik programu SAC ponosi koszty za część samolotu, wsparcie dla infrastruktury oraz koszty operacyjne, co pozwala wszystkim na współdzielenie całej floty samolotów Boeing C-17 Globemaster (fot. 1). Ponoszone koszty są proporcjonalne do zakontraktowanej liczby godzin, które dane państwo chce wykorzystać w ciągu roku. Pozwala to na sprawiedliwy podział obciążeń i umożliwia krajom członkowskim porozumienia dotyczące udziału w programie w zakresie odpowiadającym ich potrzebom. Obecnie w skład HAW wchodzi trzy samoloty C-17 i nie planuje się ich dalszych zakupów⁷.

Państwa członkowskie postanowiły wykorzystać NATO jako podmiot prawny do pozyskiwania, zarządzania i utrzymania samolotów oraz do wspierania wielonarodowego wojskowego Skrzydła Ciężkiego Transportu Lotniczego (Heavy Airlift Wing, HAW), stacjonującego w bazie lotniczej Pápa na Węgrzech. Węgry, jeden z krajów członkowskich, zaoferowały rejestrację samolotu na Węgrzech pod węg-

⁷ T. Zieliński, *Przegląd sojuszniczych zdolności obronnych z obszaru lotnictwa w kontekście inicjatywy Smart Defence*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1(90) 2013, Warszawa 2013, s. 109.

gierskimi insygniami wraz z udostępnieniem programu swojej bazy macierzystej w bazie lotniczej Pápa na Węgrzech⁸.

Strategic Airlift Capability to pierwsza międzynarodowa inicjatywa na świecie, której celem jest maksymalizacja wojskowych, strategicznych zdolności transportu powietrznego poprzez dzielenie zasobów i łączenie zdolności. Jest konglomeratem współpracujących państw, niezależnych od międzynarodowych organizacji i struktur dowodzenia. Samoloty SAC C-17 Globmaster są obsługiwane przez międzynarodową jednostkę liczącą około 150 pracowników Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego.

Państwa Członkowskie obsadzają Skrzydło Ciężkiego Transportu Powietrznego proporcjonalnie do przydzielonych im rocznych godzin lotu. Wszystkie 12 krajów członkowskich jest reprezentowanych w jednostce wojskowej SAC⁹.

2. ZARZĄDZANIE PROGRAMEM

Program Zarządzania Transportem Powietrznym NATO (NAM) jest podmiotem prawnym SAC i integralną częścią Organizacji Wsparcia i Zamówień NATO (NATO Support and Procurement Organisation, NSPO).

NATO Support and Procurement Organization (NSPO) jest organem pomocniczym w ramach NATO, powołanym przez Radę Północnoatlantycką (NAC). 1 lipca 2012 r. organizacja została początkowo utworzona jako Organizacja Wsparcia NATO (NSPO), w wyniku inicjatywy NATO Agencies Reform oraz w wyniku połączenia trzech byłych organów NATO. W kwietniu 2015 r. NAC upoważniła ją następnie do przejęcia roli i została przemianowana na Organizację Wsparcia i Zamówień NATO (NSPO).

Misją NSPO jest zapewnienie responsywnego i efektywnego kosztowo zaopatrzenia, w tym zakupów uzbrojenia, logistyki, wsparcia operacyjnego i systemowego oraz usług dla Sojuszników, Władz Wojskowych NATO i Państw Partnerskich, indywidualnie i zbiorowo, w czasie pokoju, kryzysu i wojny, aby zmaksymalizować zdolność i elastyczność swoich sił zbrojnych, kontyngentów i innych odpowiednich organizacji, w ramach wskazówek dostarczonych przez NAC, do wykonywania ich podstawowych misji. Wszystkie państwa NATO są członkami Organizacji Wsparcia i Zamówień NATO¹⁰.

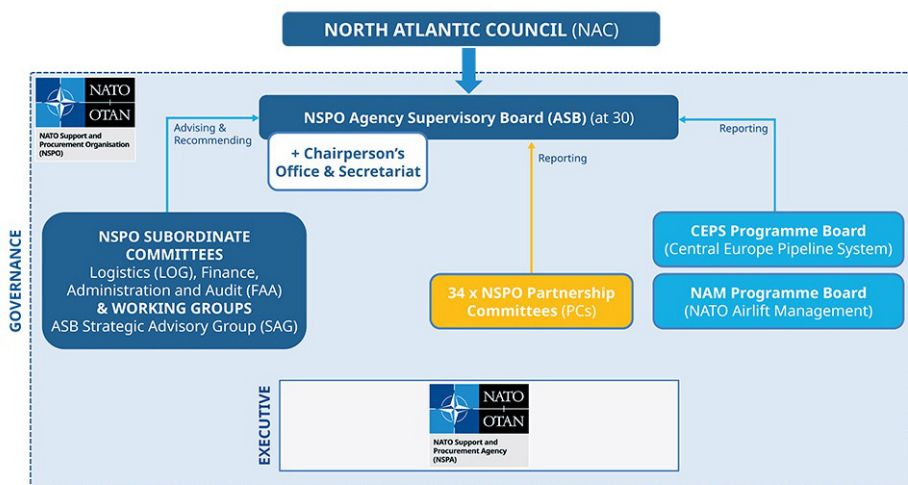
Rada Nadzorcza Agencji NSPO (ASB) jest organem zarządzającym NSPO, w skład którego wchodzi przedstawiciel każdego z 30 krajów członkowskich NATO. ASB jest jedyną jednostką podlegającą NAC, zapewnia strategiczne kierunki i wytyczne

8 <https://www.sacprogram.org/about-us/governance> [dostęp: 24.01.2023].

9 <https://www.sacprogram.org/about-us> [dostęp: 24.01.2023].

10 <https://nspsa.nato.int/about/nspsa> [dostęp: 21.01.2023].

swojemu Organowi Wykonawczemu, Agencji Wsparcia i Zamówień NATO (NATO Support and Procurement Agency, NSPA) oraz nadzoruje jej działania¹¹.



Rys. 1. Rada Nadzorcza Agencji NSPO (ASB)

Źródło: <https://nspa.nato.int/about/nspo> [dostęp: 21.01.2023].

Program Zarządzania Transportem Powietrznym NATO (NAM) składa się z Rady Programowej i Biura Programowego.

Biuro Programu NAM pełni funkcje właścicielskie Programu NAM i związane z nim obowiązki w odniesieniu do przydzielonych statków powietrznych i innych aktywów, a także zarządza konfiguracją oraz utrzymaniem systemu uzbrojenia C-17. Ponadto kontraktuje na zasadach konkurencyjnych wsparcie logistyczne określone przez dowódcę Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego, administruje zatwierdzonymi budżetami operacyjnymi dla HAW oraz świadczy usługi prawne, zaopatrzeniowe i informatyczne dla skrzydła.

Wsparcie Biura Programu Zarządzania Transportem Powietrznym NATO dla Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego ma dwa główne nurty.

- Zarządzanie cyklem życia systemu uzbrojenia SAC C-17 i innych wyrobów lotniczych.
- Bezpośrednie wsparcie dla Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego.

Biuro Programu NAM jest zorganizowane zgodnie z zasadami matrycy tworzenia stanowisk organizacyjnych w ramach NSPA. Funkcjonalne wsparcie w obszarach finansów, zamówień, zasobów ludzkich, porad prawnych, bezpieczeństwa, audytu wewnętrznego i technologii informatycznych jest zapewniane przez funkcjonalne pioniry organizacyjne Agencji Wsparcia i Zamówień NATO (NSPA). Pracownicy

¹¹ <https://nspa.nato.int/about/nspo> [dostęp: 21.01.2023].

funkcjonalnie podlegają pod kierownictwa tych organizacji, ale otrzymują od Kierownika Programu wskazówki i priorytety specyficzne dla programu.

Większość funkcji wsparcia ma zespół lub osoby rozmieszczone w bazie lotniczej HDF Pápa, gdzie Biuro Programu zatrudnia około 46 osób. Wsparcie jest również zapewniane przez personel NSPA w Capellen w Luksemburgu¹².

Zarządzanie Programem Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 (Strategic Airlift Capability) jest organizowane za pośrednictwem dwóch współpracujących struktur, strategicznej Komitetu Sterującego SAC (Strategic Airlift Capability Steering Board) i komisji zarządzania NATO Airlift Management Programme Board.

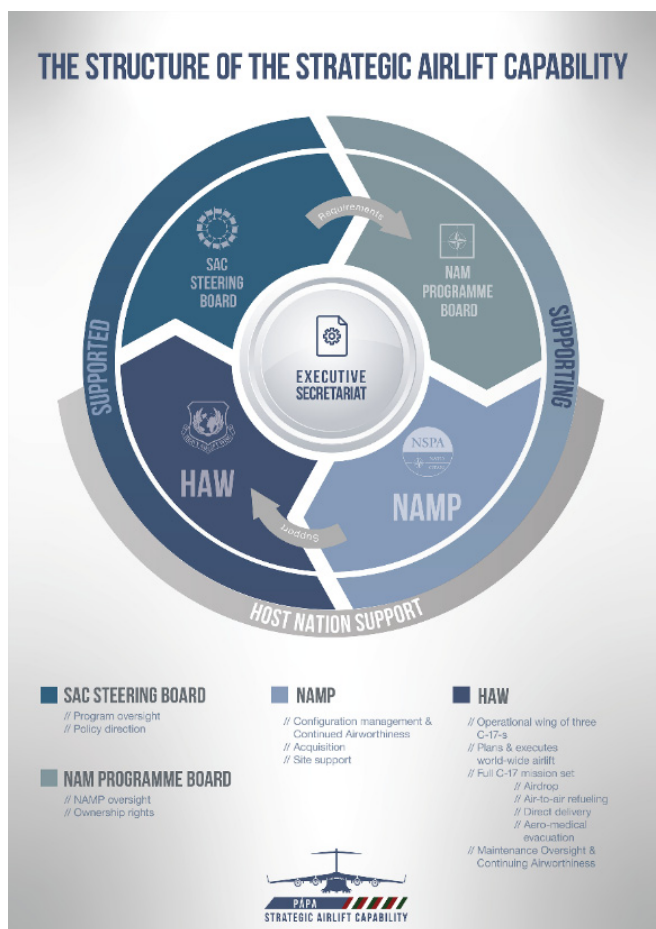
Komitet Sterujący SAC i Rada Programu NAM są niezależnymi organami zarządzającymi programem SAC. Rady składające się z przedstawicieli nacji członkowskich spotykają się co dwa lata. Relacja symboliczna między NAM i SAC może być po prostu opisana jako relacja między klientem (SAC) a dostawcą (program NAM). SAC określa wymagania, a program NAM je realizuje. Na czele każdej z dwóch organizacji stoi organ decyzyjny, odpowiednio Rada Sterująca SAC i Rada Programowa NAM. Z konieczności obie rady regularnie konsultują się ze sobą. Ułatwia to spotkanie w połączonej sesji i dzielenie tego samego Sekretariatu (rys. 2). Zgodnie z Kartą NSPO Sekretariat jest niezależny i finansowany przez 30 krajów. Jest bezpośrednio odpowiedzialny przed Przewodniczącym Rady Nadzorczej Agencji NSPO (Agency Supervisory Board, ASB)¹³.

Prekursor Programu NAM, Organizacja Zarządzania Transportem Powietrznym NATO (NATO Airlift Management Organisation, NAMO), została powołana w 2008 r. przez Radę Północnoatlantycką poprzez podpisanie Karty NAMO. W lipcu 2012 r. NAMO połączyło się z Organizacją Zaopatrzenia i Utrzymania NATO (NATO Maintenance and Supply Organization, NAMSO) oraz Organizacją Zarządzania Rurociągami w Europie Centralnej (Central Europe Pipeline Management Organisation, CEPMO), tworząc Organizację Wsparcia i Zaopatrzenia NATO (NATO Support and Procurement Organization, NSPO).

Dawne działania NAMO wspierające SAC zostały przeniesione do Programu NAM, integralnej części NSPO odpowiedzialnej za pozyskiwanie, zarządzanie i wspieranie aktywów transportu powietrznego oraz świadczenie usług finansowych, logistycznych i administracyjnych dla sił zbrojnych obsługujących samoloty należące do Programu NAM. W skład Programu NAM wchodzi Rada Programu NAM (NAM Programme Board) wraz z podległymi jej komitetami oraz Biuro Programu NAM (NAM Programme Office).

12 <https://www.sacprogram.org/about-us/namp> [dostęp: 21.01.2023].

13 <https://www.sacprogram.org/about-us/governance> [dostęp: 21.01.2023].



Rys. 2. Schemat zarządzania SAC

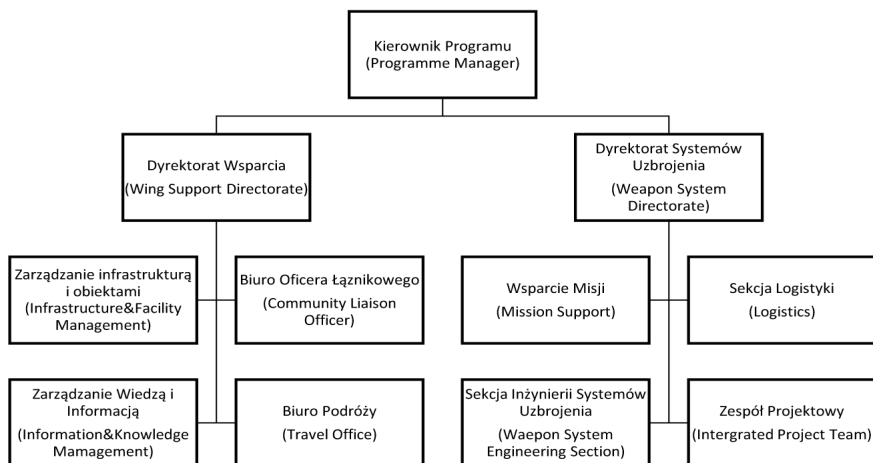
Źródło: <https://www.sacprogram.org/about-us/governance> [dostęp: 21.01.2023]

Poprzez Memorandum of Understanding SAC, Biuro Programu NAM wykonuje role i obowiązki właściciela przydzielonych statków powietrznych i innych aktywów oraz zarządza konfiguracją i utrzymaniem systemu uzbrojenia C-17. Ponadto kontraktuje na zasadach konkurencyjnych wsparcie logistyczne określone przez dowódcę Skrzydła Ciężkiego Transportu Powietrznego, administruje zatwierdzonymi budżetami operacyjnymi dla HAW oraz świadczy usługi prawne, zaopatrzeniowe i informatyczne dla skrzydła. Personel i budżety wniesione do tej jednostki wojskowej odpowiadają udziałowi krajów uczestniczących w SAC w godzinach lotu¹⁴.

Biuro Programu Zarządzania Transportem Powietrznym NATO (NAMP), zlokalizowane w Pápa (Węgry), jest integralną częścią Agencji Wsparcia i Zamówień NATO

14 <https://www.sacprogram.org/about-us/namp> [dostęp: 21.01.2023].

(NSPA). Zarządza pełnym zarządzaniem cyklem życia trzech samolotów Globemaster C-17 stacjonujących w Pápa Airbase, w tym nabywaniem i utrzymaniem w imieniu państw członkowskich Strategic Airlift Capability (SAC). Wykonanie misji jest wyłącznym obowiązkiem ramienia operacyjnego SAC, wielonarodowej jednostki wojskowej, Skrzydła Ciężkiego Transportu Powietrznego (HAW).



Rys. 3. Biuro Programu Zarządzania Transportem Powietrznym NATO (NAMP)

Źródło: <https://www.sacprogram.org/about-us/namp> [dostęp: 21.01.2023].

Kierownik programu NAM podlega bezpośrednio dyrektorowi generalnemu NSPA i jest szefem programu zarządzania transportem powietrznym z delegowanymi uprawnieniami do podejmowania lokalnych decyzji. Biurem Programu NAM kieruje Kierownik Programu NAM. Będą wdrażać decyzje dotyczące Programu NAM podjęte przez Radę Programową NAM.

Dyrektorat Wsparcia Zarządzania Skrzydłem (Wing Support Management Directorate) jest odpowiedzialny za udzielanie bezpośredniego wsparcia personelowi Skrzydła Ciężkiego Transportu Powietrznego i Programu Zarządzania Transportem Powietrznym NATO oraz za zarządzanie cyklem życia infrastruktury SAC. Komórka zarządzania infrastrukturą i obiektami odpowiedzialna jest za zarządzanie projektami infrastrukturalnymi, eksploatację i utrzymanie obiektów SAC.

Biuro Oficera Łącznikowego odpowiada za pomaganie międzynarodowej społeczności SAC w codziennym życiu w Pápa na Węgrzech. Współpraca z interesariuszami nieanglojęzycznymi w imieniu SAC. Komórka zarządzanie informacją i wiedzą odpowiada za obieg informacji oraz dokumentów urzędowych i ewidencji w Programu SAC. Biuro Podróży zajmuje się oficjalnymi ustaleniami i organizacją dokumentacji

związanej z delegacjami służbowymi pracowników Programu Zarządzania Transportem Powietrznym NATO oraz Skrzydła Ciężkiego Transportu Powietrznego.

Dyrekcja Systemu Uzbrojenia jest odpowiedzialna za zarządzanie cyklem życia systemu uzbrojenia C-17 i innych produktów lotniczych.

Wsparcie Misji odpowiedzialne za zarządzanie szkoleniami wspierającymi Skrzydło Strategicznego Transportu Powietrznego oraz za zapewnienie wsparcia operacyjnego w zakresie danych lotniczych, podróży służbowych i ćwiczeń. Sekcja Logistyki jest odpowiedzialna za zarządzanie logistyką w celu pomyślnego przeprowadzenia wszystkich misji. Sekcja Inżynierii Systemów Uzbrojenia wypełniając lukę między Skrzydłem Ciężkiego Transportu Powietrznego, Biurem Programu Zarządzania Transportem Powietrznym NATO, Boeingiem i podmiotami Kraju Gospodارza.

Sekcja Inżynierii Systemów Uzbrojenia jest odpowiedzialna za ustanowienie holistycznego podejścia do bezpieczeństwa, jakości i zdolności do lotu w celu uniknięcia niepotrzebnego powielania wysiłków. Zintegrowany Zespół Projektowy jest zlokalizowany w Warner Robins Air Force Base w USA. Zespół ten jest odpowiedzialny za utrzymanie wojskowej zdolności do lotu projektu systemu uzbrojenia SAC C-17.

3. ORGANIZACJA I STRUKTURY DOWODZENIA SKRZYDŁA STRATEGICZNEGO TRANSPORTU POWIETRZNEGO

Samoloty C-17 III Globmaster są obsługiwane przez międzynarodową jednostkę liczącą około 150 pracowników, Skrzydło Strategicznego Transportu Powietrznego. Państwa Członkowskie obsadzają Skrzydło Strategicznego Transportu Powietrznego proporcjonalnie do przydzielonych im rocznych godzin lotu. Wszystkie 12 krajów członkowskich jest reprezentowanych w jednostce wojskowej SAC.

Niezależnie od miejsca prowadzonych operacji i misji, narodowości żołnierzy Skrzydła **Strategicznego** Transportu Powietrznego wykonujących misję są mieszane.

Niezależnie od wnioskodawcy lub miejsca docelowego misji, narodowości żołnierzy Skrzydła **Strategicznego** Transportu Powietrznego wykonujących misję są mieszane.

Dowództwo Skrzydła **Strategicznego** Transportu Powietrznego odbywa się rotacyjnie między czterema największymi państwami członkowskimi (Stany Zjednoczone, Szwecja, Holandia i Norwegia). Każdy dowódca HAW jest zastępcą dowódcy przez dwa lata przed objęciem dowództwa na kolejne dwa lata. Dowódca jest najwyższą władzą w łańcuchu dowodzenia SAC i odpowiada przed Radą Sterującą SAC.

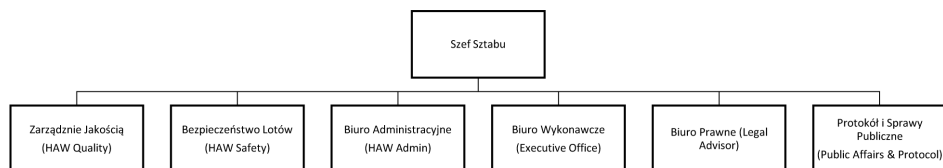
Strukturę organizacyjną 1 Skrzydła **Strategicznego** Lotnictwa Transportowego tworzą cztery główne jednostki organizacyjne podporządkowane Dowódcy i zastępcy dowódcy skrzydła: Grupa Sztabu Dowodzenia, Eskadra Dowodzenia i Kontroli, Eskadra Ciężkiego Transportu Powietrznego oraz Eskadra Wsparcia Logistycznego.



Rys. 4. Struktura 1 Skrzydła Strategicznego Lotnictwa Transportowego

Źródło: opracowanie własne, za: <https://www.sacprogram.org/about-us/heavy-airlift-wing> [dostęp: 21.01.2023].

Grupa Sztabu Dowodzenia (Command Staff Group) z szefem sztabu na czele składa się z Biura Administracyjnego Skrzydła (Administrator HAW), Sekcji Wykonawczej (HAW Exec), Sekcji Protokołu i komunikacji Publicznej, Biura Doradztwa Prawnego, Sekcji Bezpieczeństwa i Zapewnienia Jakości.



Rys. 5. Struktura Grupy Sztabu Dowodzenia

Źródło: opracowanie własne, za: <https://www.sacprogram.org/about-us/heavy-airlift-wing> [dostęp: 21.01.2023].

Biuro Jakości Grupy Dowodzenia HAW (HAW Quality Office) jest odpowiedzialne za wdrożenie ogólnego systemu jakości w ramach HAW oraz proces ciągłego doskonalenia procedur. Komórka Bezpieczeństwa Lotów odpowiada za wdrożenie i utrzymanie Programu Bezpieczeństwa Lotniczego. Biuro Administracji Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego (Heavy Airlift Wing Administration Office) jest odpowiedzialne za zarządzanie zadaniami i procesami administracyjnymi Skrzydła, takimi jak prowadzenie dokumentacji personelu i zarządzanie rotacją. Biuro Wykonawcze Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego (Heavy Airlift Wing Executive Office) jest odpowiedzialne za zarządzanie zadaniami administracyjnymi Dowódcy i Zastępcy Dowódcy oraz wspieranie podejmowania decyzji poprzez funkcje sekretarskie. Radca prawny (Legal Adviser) jest prawnikiem Węgierskich Sił Zbrojnych, który wspiera operacje Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego w kwestiach prawnych. Biuro ds. Spraw Publicznych i Protokołu (Public Affairs and Protocol Office) jest odpowiedzialne za kontakt z mediami i opinią publiczną oraz za zarządzanie wydarzeniami związanymi z wizytami wysokiego szczebla i ceremoniami o dużym znaczeniu¹⁵.

Eskadra Strategicznego Transportu Powietrznego (Heavy Airlift Squadron, HAS) to pierwsza i jedyna na świecie wielonarodowa eskadra operacyjna samolotu C-17 Globmaster.

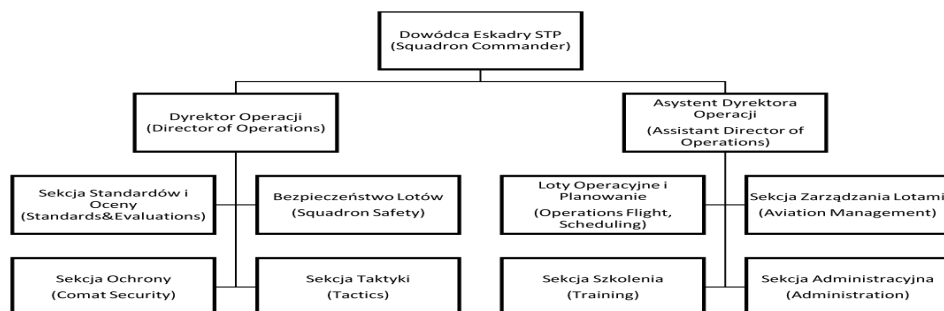
¹⁵ <https://www.sacprogram.org/about-us/heavy-airlift-wing> [dostęp: 21.01.2023].

HAS składa się z załóg lotniczych Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego i personelu pokładowego – specjalistów w zakresie wywiadu, taktyki, szkolenia, standaryzacji i oceny, bezpieczeństwa bojowego HAW i zarządzania lotnictwem.

Dziedzictwo Eskadry Strategicznego Transportu Powietrznego (HAS) jest zakorzenione w szkoleniach, polityce i standardach amerykańskiego systemu mobilności powietrznej, który jest podstawą operacji Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych, głównego użytkownika samolotów C-17. HAS zaadaptował również najlepsze praktyki stosowane w siostrzanych eskadrach C-17 w USAF, Królewskich Kanadyjskich Siłach Powietrznych, Królewskich Australijskich Sił Powietrznych i Królewskich Sił Powietrznych Wielkiej Brytanii.

Struktura, polityka i procedury eskadry mają na celu wspieranie strategicznych polityk krajów uczestniczących w programie uzyskania strategicznych zdolności transportu powietrznego (Strategic Airlift Capability, SAC), obejmujących bojowy i humanitarny transport powietrzny, gdziekolwiek i kiedykolwiek tego wymagają.

Załogi lotnicze HAS mają zróżnicowane doświadczenie w lataniu i pracy z samolotami transportowymi, myśliwcami i helikopterami w swoich narodowych siłach zbrojnych. Poza personelem amerykańskim żaden z nich nie przeszedł szkolenia C-17 przed wstąpieniem do Skrzydła Strategicznego Transportu Powietrznego (HAW).



Rys. 6 Struktura organizacyjna Eskadra Strategicznego Transportu Powietrznego

Źródło: opracowanie własne, za: <https://www.sacprogram.org/about-us/heavy-airlift-wing> [dostęp: 21.01.2023].

Dyrektor Operacyjny Eskadry Ciężkiego Transportu Powietrznego jest odpowiedzialny za administrację, szkolenie i zatrudnienie Eskadry zgodnie z zaleceniami Dowódcy Eskadry.

Sekcja Standardów i Oceny planuje i przygotowuje do misji globalnych. Przegląda zadania misji, informacje wywiadowcze i pogodowe. Nadzoruje planowanie misji, przygotowanie, złożenie planu lotu i odprawę załogi.

Oficer Bezpieczeństwa Lotów jest odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa lotów eskadry. Zapewnia, że eskadra utrzymuje kulturę bezpieczeństwa lotniczego w myśl

zasady „bezpieczeństwo przede wszystkim”. Wspomaga HAW Safety fachową wiedzą podczas dochodzeń i inspekcji oraz doradza personelowi ds. bezpieczeństwa, dowódcom i przełożonym w kwestiach związanych z bezpieczeństwem lotów. Sekcja Ochrony realizuje Program Heavy Airlift Wing Combat Security (HAWCS), który ma na celu zapewnienie ochrony samolotów HAW operujące na lotniskach, na których bezpieczeństwo jest nieznane lub uznane za niewystarczające. Zabezpiecza przeloty do miejsc niebezpiecznych, przeciwdziała lokalnym zagrożeniom. Sekcja taktyki ocenia zdolność bojową jednostki do wykonania przewidywanych misji. Zapewnia utrzymanie przez eskadrę zdolności do wykonywania zadań bojowych.

Asystent Dyrektora Operacyjnego jest odpowiedzialny za nadzór nad realizacją zadań powierzonych Eskadrze oraz wspomaganie Eskadry Ciężkiego Transportu Powietrznego i Dyrektora Operacyjnego we wszystkich operacjach prowadzonych przez Eskadrę zgodnie z Instrukcją Operacyjną Strategic Airlift Capability. Loty Operacyjne i Planowanie kieruje 12-osobową sekcją, zapewniając wszystkim członkom załóg odpowiednio zaplanowane loty szkoleniowe i loty operacyjne.

Sekcja Zarządzania Lotami jest bezpośrednio odpowiedzialna za zarządzanie czasem lotów członków załóg, planowaniem personelu, przestrzegania planu szkolenia załóg walutą i aktualnością uprawnień załóg i zezwoleniami na loty. Sekcja Szkolenia jest odpowiedzialna m. in. za planowanie i przestrzeganie kwartalnego harmonogramu szkolenia symulatorowego oraz planowanie szkolenia naziemnego załóg lotniczych, zarządzanie całością szkoleń. Sekcja Administracyjna zapewnia pełne wsparcie administracyjne Dowódcy Eskadry, Dyrektorowi Operacji i podległym im sekcjom.

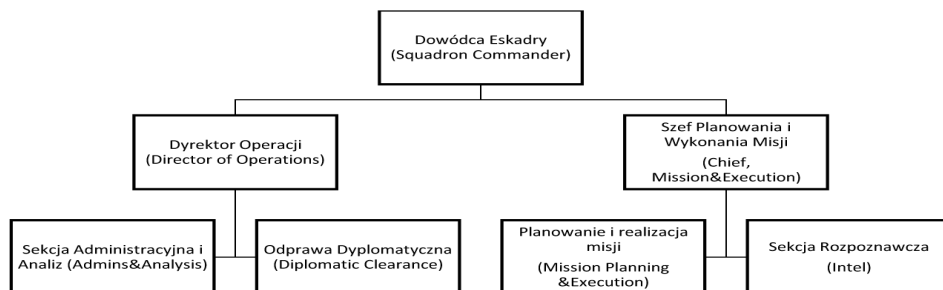
Główną rolą **Eskadry Dowodzenia i Kontroli** HAW (C2S) jest przekształcenie operacyjnego zapotrzebowania i wymagań krajów programu SAC w rzeczywiste misje realizowane przez Skrzydło.

Eskadra jest centralnym punktem wszelkiej komunikacji dotyczącej wymagań transportu powietrznego między krajami HAW i SAC, a także krajami docelowymi misji SAC. Dlatego też w Eskadry Dowodzenia i Kontroli główne role odgrywają trzy sekcje:

- Planowanie i realizacja misji,
- Odprawa dyplomatyczna,
- Wsparcie administracyjne.

Z siedmioma z dwunastu krajów SAC reprezentowanych w tej eskadrze, Eskadra Dowodzenia i Kontroli doskonale pokazuje wielonarodowy charakter Zdolności Strategicznego Transportu Powietrznego.

Dyrektor operacyjny jest odpowiedzialny za działania Eskadry delegowane przez Dowódcę Eskadry. Główne obowiązki to dyrektor operacyjny wszystkich misji przy-



Rys. 7. Struktura organizacyjna Eskadry Dowodzenia i Kontroli

Źródło: opracowanie własne, za: <https://www.sacprogram.org/about-us/heavy-airlift-wing> [dostęp: 21.01.2023].

pisanych do HAW w zakresie planowania i realizacji, koordynacji z uczestnikami SAC oraz w ramach programu SAC.

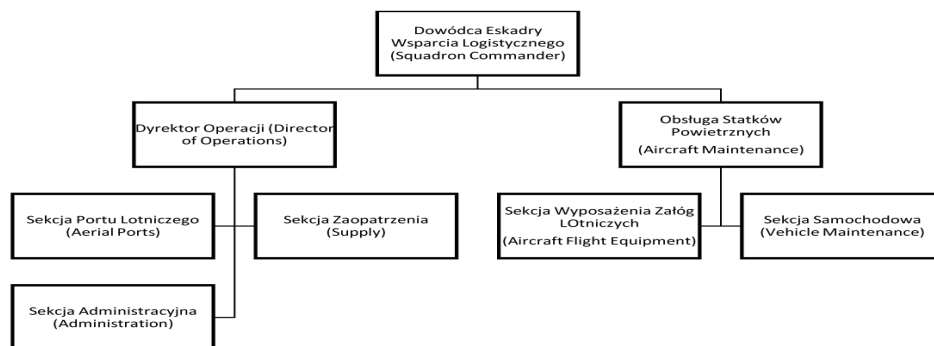
Sekcja Administracyjna i Analiz jest odpowiedzialna za zapewnienie pełnego wsparcia administracyjnego Eskadry w obszarach operacji, administracji ogólnej, personelu, zarządzania finansami i bezpieczeństwa. Część Informacji Analitycznych (Information Analyst) jest odpowiedzialna za zbieranie, analizę i prezentację statystyk. Odprawa Dyplomatyczna jest odpowiedzialna za wnioski i dostępność zezwoleń dyplomatycznych potrzebnych do wszystkich misji C-17 przydzielonych do HAW.

Szef planowania i przygotowania Misji (Chief, Mission and Execution) jest odpowiedzialny za planowanie i realizację wszystkich misji C-17 przydzielonych do Skrzydła Ciężkiego Transportu Powietrznego. Komórka Planowanie i Wykonanie Misji (Mission planning and execution) jest odpowiedzialna za planowanie i realizację misji zgodnie z przepisami i procedurami. Sekcja Rozpoznawcza (Intel) jest odpowiedzialna za dostarczanie HAW terminowych, zwartych i precyzyjnych danych wywiadowczych i informacji, wspierając planowanie, wykonanie i ocenę misji, a także zarządzanie neutralizacją zagrożeń.

Eskadra Wsparcia Logistycznego (Logistics Support Squadron, LSS) składa się z sekcji m. in. Utrzymania, Zaopatrzenia, Port Lotniczego oraz Sprzętu lotniczego dla załóg samolotów.

Szefowie Załóg Lotniczych LSS (Flying Crew Chiefs, FCC) są specjalistami od obsługi technicznej samolotów i realizują misje na pokładzie C-17 jako część załogi, aby w razie potrzeby przeprowadzać konserwację w trakcie przelotów. Sekcja Samochodowa (Vehicle Maintenance) odpowiada za utrzymanie floty pojazdów SAC, które zabezpieczają działalność programu i funkcjonowanie bazy w Papa. Sekcja zaopatrzenia LSS współpracuje z Boeingiem, aby upewnić się, że części i sprzęt pomocniczy są dostępne dla obsługi technicznej samolotów, zarówno w Pápa, jak i podczas lotu

LSS współpracuje również z innymi komórkami programu w bazie lotniczej Pápa i władzami cywilnymi Węgier w wielu kwestiach pomocniczych, takich jak zaopatrzenie w paliwo, transport naziemny i cła.



Rys. 8. Struktura organizacyjna Eskadry Wsparcia Logistycznego

Źródło: opracowanie własne, za: <https://www.sacprogram.org/about-us/heavy-airlift-wing> [dostęp: 21.01.2023].

Dowódca Eskadry Wsparcia Logistycznego (Logistic Support Squadron Commander) jest odpowiedzialny za funkcje wsparcia logistycznego, które spoczywają na Skrzydle Ciężkiego Transportu Powietrznego.

Dyrektor Operacyjny ocenia programy logistyczne i konserwacyjne, określa obowiązki, szacuje trendy oraz projektuje wymagania i niezbędne zdolności (możliwości) w obszarach takich jak konserwacja, zaopatrzenie, obsługa portu lotniczego, transportu lotniczego, sprzętu i infrastruktury dla załóg lotniczych. Sekcja Portu Lotniczego (Aerial Port Section) koordynuje i kieruje pracami agregującymi ładunki w Głównej Bazie Operacyjnej. Do głównych obowiązków Sekcji należy zarządzanie codziennymi operacjami transportu lotniczego, takimi jak między innymi dokumentowanie pasażerów i ładunków, załadunek oraz rozładunek samolotu C-17. Sekcja Zaopatrzenia (Supply section) jest odpowiedzialna m. in. za zamawianie, odbieranie, przechowywanie, dystrybucję materiałów w ramach zabezpieczenia Programu Zarządzania Transportem Powietrznym NATO poprzez zakup lokalny lub pozyskanie materiałów z programu Foreign Military Sales (FMS)¹⁶ dla międzynarodowym partnerów i organizacji międzynarodowym. Sekcja Administracyjna odpowiedzialna za zapewnienie pełnej obsługi sekretarskiej i administracyjnej Dowódcy Eskadry i podległych mu komórek.

Komórka Obsługi Statków Powietrznych (Aircraft Maintenance) jest kanałem informacyjnym między Skrzydłem Ciężkiego Transportu Powietrznego a Wsparciem Logistycznym Wykonawcy (Contractor Logistics Support, CLS). Szefowie Załóg Lotni-

16 Foreign Military Sales (FMS) to program rządu Stanów Zjednoczonych mający na celu przekazywanie artykułów obronnych, usług i szkoleń naszym międzynarodowym partnerom i organizacjom międzynarodowym, <https://www.dsca.mil/foreign-military-sales-faq> [dostęp: 24.01.2023].

czych, w ramach Sekcji Obsługi Statków Powietrznych, wykonują obsługę techniczną samolotów poza główną bazą na poziomie operacyjnym i szkolą się z procedur i systemów informatyczno - logistycznych u dostawcy (CLS).

Sekcja Wyposażenia Załóg Lotniczych (Aircraft Flight Equipment Section) wykonuje procedury logistyczne HAW spełniające lub przekraczające standardy USAF w celu zapewnienia wyposażenia lotniczego załóg.

Sekcja utrzymania pojazdów przeprowadza część obsług serwisowych, resztę kierując do autoryzowanych serwisów, zgodnie z podpisanymi umowami¹⁷.

PODSUMOWANIE

Potrzeba uniezależnienia się od rynku komercyjnych usług lotniczych, w ramach tymczasowego rozwiązania transportu strategicznego (SALIS), przyczyniły się do utworzenia programu uzyskania możliwości wojskowego, strategicznego transportu powietrznego (Strategic Airlift Capability, SAC) przez państwa nie dysponujące samodzielnymi możliwościami wykonywania zadań operacyjnych na dalekich obszarach działań. Każdy z uczestników programu nie otrzymuje sprzętu, ale zdolności do dokonywania transportu, liczone w zakontraktowanych godzinach lotu.

Zidentyfikowanie jednostek zarządzających i organizacyjnych programu Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 oraz Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego w Papa na Węgrzech odpowiedzialnych za zabezpieczenie i realizację lotniczego transportu strategicznego na rzecz sił zbrojnych państw uczestników programu pozwala sformułować następujące wnioski:

- struktury organizacyjne Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego wyróżniają się wielonarodowym składem, kompletowanym na podstawie umowy międzynarodowej (Memorandum of Understanding, MoU) oraz działają zgodnie z wypracowanymi własnymi założeniami organizacyjnymi z wykorzystaniem doświadczeń eskadr transportu strategicznego USAF;
- struktury organizacyjne, typu sztabowo-liniowego, Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego charakteryzują się płaską rozpiętością kierowania, nie są nadmiernie rozbudowane, a międzynarodowa obsada umożliwia sprawne wykonywanie zadań;
- komórki organizacyjne Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego w pełni zabezpieczają realizację lotniczego transportu strategicznego na rzecz sił zbrojnych państw uczestników programu SAC;
- personel zatrudniony w eskadrach odpowiada za przestrzeganie przepisów lotniczych i procedur, uzyskiwanie zgód dyplomatycznych, organizację ochrony i zabezpieczanie lotnisk w niebezpiecznych rejonach operacji Skrzydła.

17 <https://www.sacprogram.org/about-us/heavy-airlift-wing> [dostęp: 21.01.2023].

Dokonana analiza organizacji Skrzydła Strategicznego Transportu Lotniczego (HAW) oraz zarządzania programem Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 (Startegic Airlift Capability, SAC) umożliwia wskazać ich strukturę organizacyjną, zadania, oraz wyposażenie.

Zarządzanie programem Uzyskania Zdolności Strategicznego Transportu Lotniczego C-17 (Startegic Airlift Capability, SAC) odbywa się poprzez Komitet Sterujący SAC i Radę Programu NAM, które są niezależnymi organami zarządzającymi programem SAC. Rady składają się z przedstawicieli nacji członkowskich. Rada Programu NAM podlega bezpośrednio pod Radę Nadzorczą Agencji NSPO (Agency Supervisory Board, ASB), która odpowiada przed Radą Północnoatlantycką.

Główne komórki organizacyjne Skrzydła to: dowództwo (dowódca, zastępca dowódcy wraz z sekretariatem dowódcy), Grupa Sztabu Dowodzenia, Eskadra Strategicznego Transportu Powietrznego, Eskadra Dowodzenia i Kontroli, Eskadra Wsparcia Logistycznego. Skrzydło jest przygotowane do wykonywania typowych dla strategicznego transportu lotniczego zadań. Jest także zdolne do realizacji misji taktycznych, takich jak: precyzyjny zrzut ładunków, operacje nocne, desantowanie czy tankowanie w powietrzu. Ważnym zadaniem jest także szkolenie pilotów i załóg lotniczych. Personel Bazy Lotniczej w Papa (ok. 150 osób) zapewnia zdolności operacyjne Skrzydła. Wyposażenie Skrzydła obejmuje trzy samoloty Boeing C-17 III Globemaster zapewniające transportu strategiczny państwom uczestniczącym w programie SAC.

SAC jest przykładem rozwiązań wielonarodowych, polegających na dzieleniu kosztów między uczestników programu, ponadto utrzymanie jednej wspólnej bazy lotniczej oraz wspólna struktura organizacyjna zapewniają zabezpieczenie logistyczne i wsparcie techniczne. Upraszcza to operacje i przynosi oszczędności, które nie byłyby możliwe w sytuacji nabywania statków powietrznych przez poszczególne państwa.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Barcik J., Czech P., *Umowy i programy międzynarodowe z zakresu zdolności transportu strategicznego*, „Logistyka” nr 3/2014, Warszawa 2014.
2. Łukawski R., *Wielonarodowe jednostki lotnicze*, „Przegląd Sił Zbrojnych” nr 2/2015, Wojskowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2015.
3. Zdunek S., *Zaangażowanie Sił Zbrojnych RP w międzynarodowych strukturach wojskowych*, „Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego” ROK XII – 2018, Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2018.
4. Zieliński T., *Przegląd sojuszniczych zdolności obronnych z obszaru lotnictwa w kontekście inicjatywy Smart Defence*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1(90) 2013, Warszawa 2013.

Netografia

1. Sabak J., Szopa M., 5 „nowych” Herculesów dla Polski. Pierwszy jeszcze w tym roku, Defence24, za: <https://defence24.pl/sily-zbrojne/5-nowych-herculesow-dla-polski-pierwszy-jeszcze-w-tym-roku-komentarz>.
2. www.boeing.com.
3. www.nspa.nato.int.
4. www.sacprogram.org.

mgr Gabriela Babula

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

ORCID: 0000-0002-9611-0604

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 67–76

GROOMING JAKO JEDNO Z NAJPOWAŻNIEJSZYCH ZAGROŻEŃ W CYBERPRZESTRZENI / **GROOMING AS ONE OF THE MOST SERIOUS THREATS IN CYBERSPACE**

STRESZCZENIE

W artykule poruszono problem *groomingu* jako jednego z największych zagrożeń stale rozwijających się technologii teleinformatycznych. Przybliżono motywy i sposoby działania potencjalnych sprawców tego przestępstwa. Rozpatrywanie tego zjawiska rozpoczęto od analizy prawnego-dogmatycznej, począwszy od ujęcia ogólnościowego, przez lokalne prawo międzynarodowe, a kończąc na prawnych uregulowaniach i sposobie jego penalizacji w Polsce. Abstrahując od prawnej interpretacji, związane z nim zachowania społecznie niepożądane uplasowano na gruncie bezpieczeństwa społecznego, a dokładniej pośród patologii społecznych, których bezspornie grooming wydaje się być przejawem. Opisano ponadto dostępną profilaktykę cyberzagrożeń, na czele z *groomingiem* i na przykładzie województwa małopolskiego ukazano efektywność działania traktowanego systemowo programu profilaktycznego.

SŁOWA KLUCZOWE: cyberprzemoc, grooming, przestępczość seksualna.

ABSTRACT

The article discusses the problem of grooming as one of the greatest threats to the constantly developing ICT technologies. The motives and methods of action of potential perpetrators of this crime were presented. The consideration of this phenomenon began with a legal and dogmatic analysis, starting from the global approach, through local international law, and ending with legal regulations and the manner of its penalization in Poland. Leaving aside the legal interpretation, the socially undesirable behavior associated with it has been placed on the grounds of social security, and more precisely

among social pathologies, of which grooming undoubtedly seems to be a manifestation. The available prevention of cyber threats was also described, with grooming at the front, and the effectiveness of the preventive program treated on a systemic basis was shown on the example of Malopolska Region.

KEY WORDS: cyberbullying, grooming, sexual crime.

WSTĘP

Jednym z oczywistych zdobyczy galopującego postępu cywilizacyjnego jest coraz szerszy dostęp kolejnych pokoleń dzieci i nastolatków do stale rozwijających się technologii komunikacyjnych. Można zaryzykować stwierdzenie, że ich życie jest w pewien sposób zintegrowane z urządzeniami gwarantującymi łatwy dostęp do świata wirtualnego. Ten z kolei, w coraz szerszym zakresie, oddziałuje na ich codzienne funkcjonowanie, oferując łatwiejszą, niemal natychmiastową komunikację, dostęp do wiedzy oraz szerokiego spectrum rozrywek.

To właśnie wśród dzieci i młodzieży w wieku szkolnym daje się zaobserwować niepokojący trend polegający na stopniowym przenoszeniu komunikacji interpersonalnej do świata wirtualnego. Taki sposób interakcji niesie za sobą oczywiste korzyści w postaci skrócenia czasu potrzebnego na komunikowanie się oraz przestrzeni oddzielającej użytkowników. Wystarczy bowiem zaledwie kilka sekund, aby połączyć się z osobą z drugiego końca świata (przy wyłączeniu bariery językowej).

Wszelkie służące temu narzędzia, w postaci portali społecznościowych, czy szeregu dostępnych na internetowym rynku komunikatorów stanowią jednak płaszczyznę dla powstawania i szerzenia się zjawisk niepożądanych.

Jednym z nich jest *grooming*, czyli zachowanie polegające na nawiązywaniu z małoletnimi relacji w celu wykorzystania seksualnego. Według Marty Dąbrowskiej, Internet daje tej formie dewiacyjnego zachowania o podłożu pedofilnym sprzyjające warunki do rozwoju z uwagi na nieograniczony dostęp do potencjalnych ofiar a także specyfikę sieciowej komunikacji. Ta z kolei znacznie ułatwia sprawcom osiągnięcie przestępnego celu¹. W polskim prawodawstwie od kilku lat istnieje bowiem przepis sytuujący opisywane zjawisko wśród czynów przestępczych, a określany jest mianem „elektronicznego kontaktu z osobą małoletnią w celach pedofilskich”².

Z uwagi na oczywiste oddziaływanie *groomingu* na środowisko społeczne, w literaturze przedmiotu plasuje się go również wśród patologii społecznych, w tym samym

1 M. Dąbrowska, *Grooming – wybrane aspekty prawnekarne i kryminologiczne*, Biuro Rzecznika Praw Dziecka, Warszawa 2018, s. 7.

2 Dz.U.2022.0.1138, Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny, art. 200a.

stopniu seksualnych i cyberpatologii. Zatem profilaktykę tego zjawiska i zwalczanie jego następstw traktować należy interdyscyplinarnie, nie skupiając się jedynie na jego prawnym ale również społecznym ujęciu.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie *groomingu* jako zjawiska bezsprzecznie niepożądanego zarówno w ujęciu społecznym jak i prawno-dogmatycznym, a adekwatnie do przyjętego celu, problem badawczy wyraża się w postaci pytania o jego znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa Polaków na tle większości cywilizowanych społeczeństw całego świata.

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytanie problemowe możliwe jest przy wykorzystaniu teoretycznych metod badawczych, wśród których istotną rolę pełni analiza aktów prawnych oraz publikacji naukowych składających się na literaturę przedmiotu.

1. POJĘCIE I DEFINICJA GROOMINGU

Biorąc pod uwagę ujęcie kryminologiczne *grooming* to „działania polegające na nawiązaniu kontaktu z dzieckiem, w szczególności za pomocą sieci Internet i zmierzaniu przy użyciu środków manipulacji do nawiązania z nim relacji o podłożu seksualnym”³. Jednym z celów takiego zachowania jest również nakłonienie małoletniego do prostytucji, a także do udziału w pornografii. W literaturze przedmiotu znaleźć można również wiele polskich odpowiedników określających to zjawisko, takich jak nagabywanie seksualne nieletnich, czy uwodzenie dzieci przez Internet.

U podstaw etymologicznych tego pojęcia leży zapożyczony z języka angielskiego czasownik *groom* oznaczający „pielęgnować”, „dbać”, „opiekować się”⁴. Zatem odnosząc się do opisywanego zjawiska należy założyć, że zachowanie sprawcy skupia się wokół pozornego roztaczania opieki nad osobą pokrzywdzoną, co w dalszej kolejności ma na celu przysposobienie jej czy też przygotowanie do wprowadzenia relacji o charakterze seksualnym⁵.

Należy pamiętać, że zachowania charakterystyczne dla *groomingu* nie są jedynie incydentalne. Jego etymologia wskazuje bowiem na jego ciągłość, co czyni go nie pojedynczym zdarzeniem, a nadaje mu charakter procesu. Składa się na niego pewien schemat zachowań poczynszy od nawiązania kontaktu z późniejszym pokrzywdzonym, poprzez ukształtowanie w nim poczucia zaufania a kończąc na skonstruowaniu relacji o charakterze seksualnym. Niezbędnym narzędziem stosowanym przez sprawcę są rozmaite techniki manipulacyjne służące uspianiu czujności nieletniego.

3 M. Romańczuk-Grącka, *Grooming – między polityczno-kryminalną potrzebą a prawno-dogmatyczną krytyką*, „Studia Prawnoustrojowe”, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2013, s. 24.

4 J. Fisiak, *Słownik angielsko-polski*, Wydawnictwo Longman, Warszawa 2002, s. 198.

5 P. Karlik, *Grooming*, „Edukacja Prawnicza” 2010, nr 1, UWM, Olsztyn 2013 s. 34.

Według M Bielskiego, przywołane zachowanie sprawcy wcale nie wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu psychologii, bowiem wystarczająca wydaje się być przewaga doświadczenia, wynikająca ze znacznej różnicy wieku sprawcy wobec młodego wieku potencjalnej ofiary⁶.

Głównym celem, do którego dąży przestępca jest w tym przypadku doprowadzenie dziecka do obcowania płciowego lub jakiegokolwiek innego zachowania mającego podłoże seksualne. Takie zachowanie z kolei zwykle powodowane jest występowaniem u niego zaburzeń preferencji seksualnych.

Fizyczny kontakt nie jest jednak nieodzownym warunkiem, po zaistnieniu którego mówić można o występowaniu zjawiska *groomingu*. Powszechne są bowiem przypadki nakłaniania nieletniego przez osobę dorosłą do samodzielnego tworzenia i przysyłania materiałów pornograficznych w postaci zdjęć czy filmów, co w dzisiejszych teleinformatycznych realiach staje się coraz łatwiejsze niezależnie od wieku.

2. ANALIZA PRAWNO-DOGMATYCZNA I KRYMINOLOGICZNA GROOMINGU

Rozważania na temat prawnej ochrony przed następstwami *groomingu* niewątpliwie rozpocząć należy od omówienia aktu normatywnego, który poprzez swój uniwersalny charakter i zasięg obowiązywania w sposób kategoriyczny określa zakres praw i wolności dziecka. Mowa tu o Konwencji o Prawach Dziecka aklamacyjnie przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 20 listopada 1989 r.⁷ Dotychczas została ona ratyfikowana przez 195 państw członkowskich. Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że jest ona aktem prawnym o globalnym zasięgu. Na uwagę zasługuje fakt, że żadna inna rezolucja dotycząca praw człowieka nie doczekała się podobnie wysokiej liczby ratyfikacji na całym świecie⁸.

Najważniejsze postanowienia Konwencji nakładają na państwa- strony postanowienia, obowiązki w postaci:

- ochrony interesów dziecka w każdym aspekcie⁹. Obowiązek ten spoczywa głównie na ustawodawcy, organach administracji, sądach, jednostkach zajmujących się opieką społeczną;
- opieki i ochrony w stopniu niezbędnym dla jego dobra;
- normowania prawa w sposób pozwalający zagwarantowanie skutecznej ochrony prawnej interesów dziecka. Ten obowiązek skupia się również wo-

6 Romańczuk-Grącka, *Grooming – między polityczno-kryminalną potrzebą a prawno-dogmatyczną krytyką*, „Studia Prawnoustrojowe”, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2013, s. 24.

7 Rezolucja A/44/736 z dnia 20 listopada 1989 r., Zgromadzenia Ogólnego ONZ.

8 M. Dąbrowska, *Grooming – wybrane aspekty prawnokarne i kryminologiczne*, Biuro Rzecznika Praw Dziecka, Warszawa 2018, s. 20.

9 J. Podlewska, O. Trocha, *Ochrona prawna małoletnich – kierunki przemian prawa i postępowania karnego, zagadnienia wybrane*, „Dziecko Krzywdzone. Teoria, badania, praktyka” 2012, nr 2, s. 133.

kół procesu ustawodawczego, a co za tym idzie, penalizacji zachowań prawnie niepożądanych, czego niewątpliwym przykładem jest grooming;

- „ochrony dzieci przed wszelkimi formami wyzysku seksualnego i nadużyć seksualnych. Wśród form tych Konwencja wymienia nakłanianie lub zmuszanie dziecka do jakichkolwiek nielegalnych działań seksualnych, wykorzystywanie dzieci do prostytucji lub innych nielegalnych praktyk seksualnych oraz wykorzystywanie dzieci w pornograficznych przedstawieniach i materiałach”¹⁰.

W prawodawstwie Unii Europejskiej zjawisko *groomingu* jako czynu przestępczego uregulowane jest w Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/93/UE z 13 grudnia 2011 r. w sprawie zwalczania niegodziwego traktowania w celach seksualnych i wykorzystywania dzieci oraz pornografii. Odnosi się ona między innymi do Konwencji o Prawach Dziecka Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej, a jej immanentnym założeniem jest wykazanie się kompleksowym podejściem obejmującym ściganie sprawców przestępstw polegających na wykorzystywaniu seksualnym dzieci, czy tworzeniu i rozpowszechnianiu pornografii dziecięcej, zwalczanie przejawów takich zachowań oraz profilaktykę¹¹.

Przywołany akt prawny bezpośrednio nie nakazuje penalizacji takich zachowań, a jedynie proponuje wprowadzenie zmian w krajowym ustawodawstwie członków wspólnoty, zawierając przy tym sformułowania takie jak „zachęca się”, czy „powinny”.

W polskim prawodawstwie, ściganie przestępstwa *groomingu* oparte zostało w 2009 r., w związku z nowelizacją Kodeksu Karnego. Wówczas zaczął obowiązywać przepis o elektronicznym kontakcie z małoletnim w celach pedofilskich¹². Wskazana norma prawna wyszczególnia dwa typy zachowań podlegające penalizacji. Pierwszy z nich mówi o zachowaniu sprawcy polegającym na nawiązywaniu kontaktu z małoletnim poniżej 15 lat (przy wykorzystaniu systemu teleinformatycznego lub sieci telekomunikacyjnej) i celowym zmanipulowaniu go, bądź użyciu groźby bezprawnej w celu zgwałcenia, wymuszenia innej czynności seksualnej lub doprowadzenia go do obcowania płciowego. Paragraf drugi przywołanego przepisu mówi o zachowaniu sprawcy polegającym na składaniu małoletniemu, z zamiarem realizacji, propozycji obcowania płciowego, poddania się lub wykonania innej czynności seksualnej bądź udziału w produkowaniu lub utrwalaniu treści pornograficznych (także za pośrednictwem systemu teleinformatycznego lub sieci telekomunikacyjnej).

10 M. Dąbrowska, *Grooming – wybrane aspekty prawnekarne i kryminologiczne*, Biuro Rzecznika Praw Dziecka, Warszawa 2018, s. 23.

11 Dz.U.UE.L.2011.335.1, DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY 2011/93/UE z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie zwalczania niegodziwego traktowania w celach seksualnych i wykorzystywania seksualnego dzieci oraz pornografii dziecięcej, zastępująca decyzję ramową Rady 2004/68/WSiSW.

12 Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553, Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny, art. 200a.

Opisywane przestępstwo znajduje się w zbiorze tzw. przestępstw powszechnych, co pokazuje, że jego podmiotem może być każda osoba, która w myśl przepisów prawa karnego może ponosić odpowiedzialność za ten czyn (nie istnieje norma, która w jakikolwiek sposób zawężyłaby krąg podmiotów).

Dopuszczenie się *groomingu* może zachodzić jedynie w sposób umyślny, bowiem przepis ten nie zawiera znamion nieumyślności. Nie da się bowiem przejawiać tego rodzaju zachowań nie mając przy tym świadomości towarzyszących im konsekwencji prawnych oraz etycznych (oczywiście w przypadku pełnej poczytalności sprawcy).

Kolejną istotną cechą z perspektywy prawa karnego jest zamiar. Zarówno celowość jak i charakteryzujące sprawcę cechy woluntatywne i intelektualne wykluczają zamiar inny niż bezpośredni.

3. GROOMING JAKO PATOLOGIA SPOŁECZNA

Podnosząc tematykę patologii społecznych należy zwrócić uwagę na obowiązujące w danym społeczeństwie normy etyczne i hierarchię powszechnie uznawanych i akceptowanych przez członków tego społeczeństwa wartości. Wszelkie zachowania stanowiące odstępstwo od powyższych traktować można jako zachowania patologiczne i mogą one wyczerpywać znamiona szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu definicji patologii społecznych.

W ujęciu społeczno-kryminalnym seksualne zachowania niepożądane zwłaszcza wobec dzieci nie są akceptowane w zdecydowanej większości cywilizowanych społeczeństw, o czym świadczy choćby omawiana Konwencja o Prawach Dziecka, której postanowienia doczekały się ratyfikacji niemal w każdym zakątku świata.

Uregulowania prawne zwykle nie tylko pokrywają się z normami społecznymi, ale wręcz ich treść wynika ze społecznych oczekiwań, głównie w zakresie definiowania zachowań poświadanych, a także sposobów radzenia sobie z przejawami zachowań niepoświadanych. Wykorzystywanie seksualne nieletnich z całą pewnością znajduje się w drugiej z wymienionych grup.

Grooming jako zjawisko kryminalno-społeczne był powszechny już od dawna, jeszcze wiele lat przed erą nieograniczonego dostępu do Internetu. Nie ulega jednak wątpliwości, że rozwój właśnie tego medium w sposób zdecydowany przyczynił się do znacznego wzrostu jego występowania. Świat wirtualny stworzył potencjalnym sprawcą przestępstw o charakterze seksualnym o wiele większe możliwości nawiązywania kontaktów osobistych z małoletnimi, za pośrednictwem różnego rodzaju portali społecznościowych, czy portali społecznościowych¹³. Sam proces oswaja-

13 M. Romańczuk-Grącka, *Grooming – między polityczno-kryminalną potrzebą a prawno-dogmatyczną krytyką*, „Studia Prawnoustrojowe”, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2013, s. 24.

nia potencjalnego pokrzywdzonego za pomocą manipulacji również stał się o wiele prostszy, a przy tym sprawca mógł czuć się bardziej anonimowy, głównie dzięki nieograniczonemu wręcz zasięgowi działania. Według I. R. Bersona „ze względu na interaktywność, anonimowość i globalny charakter Internet jest nośnikiem wzorów zachowań wszelkich grup marginalnych społecznie. Jest wykorzystywany do wzajemnych kontaktów użytkowników o skłonnościach pedofilskich, wymiany zdjęć i filmów zawierających treści pornograficzne z udziałem małoletnich, pozwala na wymianę doświadczeń w uwodzeniu dzieci, umożliwia kontaktowanie się z nimi oraz ich manipulację, tworzy infrastrukturę technologiczną dla grup dyskusyjnych pedofili, integrując ich środowisko i nadając mu cechy międzynarodowej podkultury obejmującej także polskich użytkowników sieci”¹⁴.

W literaturze przedmiotu znaleźć można rozmaite klasyfikacje patologii społecznych, opierające się między innymi na przedmiocie zachowań społecznie nieakceptowanych. Biorąc pod uwagę wskazane kryterium, *grooming* należałoby uplasować wśród patologii seksualnych, pomiędzy takimi zjawiskami jak prostytutka czy seksting. Ten ostatni podobnie jak zjawisko będące przedmiotem rozważań niniejszego artykułu można równie dobrze zaklasyfikować do patologii internetowych, czy też cyberpatologii.

Istotna jest tutaj rola opisywanego medium w procesie udostępniania potencjalnym sprawcom pewnej płaszczyzny do kontaktu z ofiarami. Cyberprzestrzeń daje im czas, miejsce i nieograniczony niemal zasięg działania. Obecnie zjawisko *groomingu* kojarzone jest niemal wyłącznie z siecią internetową, a zatem wiążące się z tym patologie z całą pewnością nazwać można cyberpatologiami.

4. METODY PROFILAKTYKI I ZWALCZANIA GROOMINGU

Negatywne skutki korzystania z Internetu mogą dotknąć każde dziecko, czy nastolatka, niezależnie od płci, wieku, poziomu fizycznej atrakcyjności, tego czy jest dobrym bądź słabym uczniem. Dlatego niezwykle istotną kwestią jest stała obserwacja zachowania dziecka, głównie przez opiekuna, a w szczególności zwracanie uwagi na sygnały ostrzegawcze.

Nieletni rzadko informują dorosłych o sytuacjach związanych z przejawami cyberzagrożeń, zwłaszcza kiedy dotyczy ich to bezpośrednio. Powodem zwykle jest wstyd przed przyznaniem się komukolwiek do bycia prześladowanym. Obawa przed negatywną oceną ze strony rodziców czy, co gorsza, zbagatelizowaniem problemu powoduje, że profilaktyka cyberpatologii jest niezwykle trudna¹⁵.

14 I. R. Berson, *Cyberofiary: psychospołeczne konsekwencje wykorzystywania młodzieży za pośrednictwem Internetu*, „Dziecko Krzywdzone. Teoria. Badania. Praktyka” 2003, nr 2, s. 7.

15 A. Borkowska, *Cyberprzemoc – włóż blokadę na nękanie*, NASK Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2019, s. 19.

Kolejnym aspektem, którego obawiają się ofiary jest widmo odebrania im telefonu dla ich dobra, co stoi w konflikcie z koniecznością stałego zaspokajania potrzeby nieograniczonego korzystania z internetowych zdobyczy w postaci portali społecznościowych, komunikatorów czy aplikacji „ułatwiających życie”. Takie pojmowanie rzeczywistości przez młodego człowieka, dla osób wychowujących się w erze nieinternetowej zdaje się być wręcz patologiczne, pokazuje z gruntu niewłaściwy sposób ustalania priorytetów. Niestety wychowanie dziecka w dobie dobijającej się zewsząd wirtualnej rzeczywistości nastręcza opiekunom wielu problemów, a całkowite pozbawienie podopiecznego tego narzędzia może spowodować efekt odwrotny do zamierzonego.

Zatem głównym zadaniem rodziców i opiekunów w zakresie profilaktyki cyberzagrożeń takich jak *grooming* jest obserwacja zachowania dziecka i reagowanie na budzące niepokój zachowania, takie jak:

- unikanie szkoły, szukanie wymówek aby zostać w domu;
- unikanie kontaktów z rówieśnikami bądź wręcz przeciwnie, wdawanie się z nimi w kłótnie, czy bójki;
- rezygnowanie z ulubionych aktywności, zajęć, hobby;
- zmiany zachowania, nastroju, przedłużający się obniżony nastrój;
- zaniepokojenie, zdenerwowanie, smutek lub rozzłoszczenie, zwłaszcza podczas korzystania z urządzeń z dostępem do Internetu (po przeczytaniu wiadomości na komunikatorze, komentarzy do postów na portalach społecznościowych, itp.);
- stopniowe wycofywanie się z aktywności w Internecie (zamykanie kont w portalach społecznościowych, odcinanie się od znajomych w sieci, nadzwyczajna niechęć do korzystania z komputera czy smartfona);
- obsesyjne sprawdzanie e-maili, wiadomości w telefonie lub na portalach społecznościowych;
- unikanie rozmów na temat swojej aktywności w sieci¹⁶.

Działania profilaktyczne w tym zakresie nie są tylko zadaniem rodziców czy prawnych opiekunów, ale także organów ścigania i organów administracji lokalnej.

W województwie małopolskim od blisko dziesięciu lat realizowany jest projekt edukacyjny pod nazwą „Zagrożenia w Sieci – profilaktyka, reagowanie”. Jest on podejmowany wspólnie przez lokalne władze, Komendę Wojewódzką Policji w Krakowie, Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Państwowy Instytut Badawczy NASK.

Jest on adresowany do uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych (programem zostały już objęte wszystkie szkoły podstawowe w Małopolsce) i opiera się głównie na:

16 Ibidem, s. 20.

- przekazywaniu zasad związanych z bezpiecznym korzystaniem z Internetu;
- zwiększaniu świadomości społecznej dotyczącej cyberzagrożeń;
- prowadzeniu przez specjalistycznie przeszkolonych policjantów zajęć z użyciem materiałów edukacyjnych.

Przywołany program powstał w reakcji na potrzeby w tym zakresie, zgłaszane przez rodziców dzieci w wieku szkolnym oraz nauczycieli dostrzegających w cyberzagrożeniach niebezpieczeństwo, z którym do czynienia na co dzień mają dzieci i młodzież. Program jest w całości finansowany przez Samorząd Województwa Małopolskiego. Idea prowadzenia działań profilaktycznych mających na celu poszerzenie wiedzy w zakresie zagrożeń istniejących w cyberprzestrzeni (na czele z groomingiem) oraz właściwemu reagowaniu na ich przejawy, zdaje się mieć w tym przypadku efektywne odzwierciedlenie w rzeczywistości.

PODSUMOWANIE

Stale ewoluujący świat wirtualny przenika coraz bardziej do prywatnej sfery życia głównie młodych ludzi, niejednokrotnie stając się substytutem świata realnego. Zachodząca u dzieci i młodzieży potrzeba komunikacji wynika nie tylko z samej chęci bycia dostrzeżonym, szanowanym i lubianym, ale także z konieczności bycia „na bieżąco”, czyli nie odstawania w środowisku rówieśniczym.

Dowodzi to tezie, że w obecnych czasach funkcjonowanie w cyberprzestrzeni zwłaszcza ludzi młodych nie jest już tylko możliwością, ale niemal obowiązkiem.

Niestety pośród szeregu udogodnień oferowanych przez świat wirtualny, istnieje również szereg niebezpieczeństw, które wielokrotnie są niemożliwe do właściwej interpretacji, zwłaszcza przez dzieci, których poziom wykształcenia i stopień percepcji w wielu przypadkach odbiega od poziomu informacji, ich jakości i sposobu przekazu.

Ta okoliczność daje ogromne pole do działania dla potencjalnych sprawców przestępstw o charakterze seksualnym, dając im anonimowość i nieograniczony zasięg działania. Tego typu przestępcy wiedzą jak przy użyciu mało wyszukanych technik manipulacyjnych najpierw otoczyć dziecko pozorną opieką by następnie, mając już jego zaufanie, zmusić do zachowań o charakterze seksualnym.

Prawo na całym świecie stawia dobro dziecka na pierwszym miejscu, surowo penalizując przypadki tego typu patologicznych zachowań. Jednak reakcja na popełniony już czyn w świetle jego ciężaru gatunkowego wydaje się być trywialna i w dalszym ciągu nieadekwatna do skutków, jakie zwłaszcza przypadki *groomingu* mogą spowodować w młodym, niedojrzałym umyśle dziecka.

Dlatego wartością nie do przecenienia wydaje się tutaj być profilaktyka tego typu czynów przestępczych, która powinna leżeć po stronie prawnych opiekunów, ale

także władz lokalnych i oświatowych. Zadaniem rodziców w tym zakresie jest stała obserwacja swojego podopiecznego i niezwłoczna reakcja na najdrobniejsze sygnały alarmowe. Po stronie jednostek samorządu terytorialnego oraz władz oświatowych jest kształtowanie w uczniach większej świadomości zagrożeń skrywających się w cyberprzestrzeni, a w dalszej kolejności kształtowanie wrażliwości i nauka odpowiednich metod reagowania.

W ostatnich latach przykładem właściwego, interdyscyplinarnego podejścia władz do tej problematyki jest województwo małopolskie i realizowany tam projekt „Zagrożenia w Sieci – profilaktyka, reagowanie”, który cieszy się wysoką skutecznością w zakresie profilaktyki zagrożeń w cyberprzestrzeni.

Zjawisko *groomingu* poza kryminologicznym ujęciem należy również rozpatrywać na płaszczyźnie bezpieczeństwa społecznego, plasując go wśród patologii społecznych zarówno seksualnych, jak i cyberpatologii, aby lepiej zrozumieć nie tylko pozabawiony emocji aspekt prawnokarny, ale również wsłuchać się w potrzeby i oczekiwania środowisk społecznych na całym świecie.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Berson I.R., *Cyberofiary: psychospołeczne konsekwencje wykorzystywania młodzieży za pośrednictwem Internetu*, „Dziecko Krzywdzone. Teoria. Badania. Praktyka” 2003, nr 2.
2. Borkowska A., *Cyberprzemoc – włącz blokadę na nękanie*, NASK Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2019.
3. Dąbrowska M., *Grooming – wybrane aspekty prawnokarne i kryminologiczne*, Biuro Rzecznika Praw Dziecka, Warszawa 2018.
4. Fisiak J., *Słownik angielsko-polski*, Wydawnictwo Longman, Warszawa 2002.
5. Karlik P., *Grooming*, „Edukacja Prawnicza” 2010, nr 1, UWM, Olsztyn 2013.
6. Podlewska J., Trocha O., *Ochrona prawna małoletnich – kierunki przemian prawa i postępowania karnego, zagadnienia wybrane*, „Dziecko Krzywdzone. Teoria, badania, praktyka” 2012, nr 2.
7. Romańczuk-Grącka M., *Grooming – między polityczno-kryminalną potrzebą a prawnodogmatyczną krytyką*, „Studia Prawnoustrojowe”, wydawnictwo UWM, Olsztyn 2013.

Akty prawne

1. Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553, Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny.
2. Dz.U.UE.L.2011.335.1, DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY 2011/93/UE z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie zwalczania niegodziwego traktowania w celach seksualnych i wykorzystywania seksualnego dzieci oraz pornografii dziecięcej, zastępująca decyzję ramową Rady 2004/68/WSiSW.
3. Rezolucja A/44/736 z dnia 20 listopada 1989 r., Zgromadzenia Ogólnego ONZ.

mjr dr Marcin Sztobryn

Lotnicza Akademia Wojskowa

ORCID: 0009-0004-4981-7713

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 77–95

WYBRANE PROCEDURY BEZPIECZEŃSTWA EKSPLOATACJI SAMOLOTU M-346 „BIELIK” / *SELECTED OPERATIONAL SAFETY PROCEDURES OF THE M-346 “BIELIK” AIRCRAFT*

STRESZCZENIE

Po długim oczekiwaniu w dniu 14 listopada 2016 r., w 41. Bazie Lotnictwa Szkolnego w Dęblinie wylądowały dwa pierwsze samoloty M-346. Dzień ten wyznaczył nowy rozdział w historii polskiego lotnictwa wojskowego, a konkretniej szkolenia lotniczego młodych adeptów pilotażu ze „Szkół Orląt”.

M-346 „Bielik” to samolot bardzo zaawansowany technicznie, zautomatyzowany i wyposażony w elektroniczne wspomaganie operatora. Koherentnie z kompatybilnym systemem szkoleniowym stanowi *magnum opus* myśli lotniczej, inżynierskiej oraz IT.

Znajomość specyfiki jego eksploatacji może wpłynąć na niezawodność i gotowość operacyjną oraz może rozstrzygać o bezpieczeństwie szkolenia lotniczego. Personel techniczny i logistyczny musiał opanować zupełnie nowe strategie oraz procedury dotyczące eksploatacji by utrzymać w pełnej sprawności technicznej samoloty i całą infrastrukturę z tym związaną.

W artykule poruszono tylko wybrane procedury bezpieczeństwa, jako że cały proces eksploatacji samolotu jest dość złożony.

SŁOWA KLUCZOWE: M-346 „Bielik”, bezpieczeństwo, procedury, eksploatacja, baza lotnicza, siły powietrzne.

ABSTRACT

After a long wait, on November 14, 2016, the first two M-346 aircraft landed at the 41st Air Training Base in Dęblin. This day marked a new chapter in the history of Polish military aviation, and more specifically in the aviation training of young adept pilots from the “School of Eagles”.

The M-346 "Bielik" is a very technically advanced aircraft, automated and equipped with electronic operator support. Coherently with the compatible training system, it is a *magnum opus* of aviation, engineering and IT thought.

Knowledge of the specificity of its operation may affect the reliability and operational readiness and may determine the safety of flight training. The technical and logistic staff had to master completely new operational strategies and procedures in order to keep the aircraft and the entire related infrastructure in full technical condition.

Only selected safety procedures are discussed in the material, as the entire aircraft operation process is quite complex.

KEY WORDS: M-346 "Bielik", safety, procedures, operation, air base, air force.

WSTĘP

Zmiana sytuacji geopolitycznej oraz zwiększone zaangażowanie militarne Polski doprowadziło w ostatniej dekadzie do wyjątkowo dynamicznych zmian organizacyjnych, sprzętowych i infrastrukturalnych w Siłach Zbrojnych RP. Zmiany te objęły również siły powietrzne, w szczególności lotnictwo szkolne, które stale podnosi swoje zdolności szkoleniowe¹.

Pozyskanie nowoczesnych samolotów wielozadaniowych F-16 wymusiło również zmiany w procesie szkolenia i zmarginalizowały znaczenie samolotów TS-11 Iskra. To między innymi ze względu na kończące się zasoby TS-11 Iskra zdecydowano się na zakup samolotów szkolno-treningowych M-346, którym nadano imię „Bielik”. Ostatni lot TS-11 Iskra, dotychczas podstawowego narzędzia do przygotowania taktyczno-bojowego przyszłych pilotów w barwach Sił Powietrznych RP, odbył się 9 grudnia 2020 r. na terenie lotniska 41. Bazy Lotnictwa Szkolnego. Samoloty szkolno-treningowe M-346 „Bielik” już stanowią o postępie technologicznym i szkoleniowym Polskich Sił Powietrznych. Przed zakupem dominowały różne opinie – od negatywnych aż po te jak najbardziej pozytywne.

Celem tego artykułu stała się diagnoza (identyfikacja) wybranych procedur, które warunkują bezpieczeństwo eksploatacji samolotów M-346. Szczególną uwagę ukierunkowano na obszarze bazy szkolenia lotniczego oraz procesie obsługi zupełnie nowej techniki lotniczej. Tematyka artykułu nie ma w całej rozciągłości *stricte* militarnego charakteru, ale również ekonomiczny, technologiczny, dlatego też w materiale wyodrębniono wybrane aspekty.

Rozpatrując metodologiczny punkt widzenia skierowano uwagę na kilka elementów. Główny problem badawczy sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: jakie elementy, procesy i czynności w nich wykonywane zapewniają bezpieczeństwo eksploatacji samo-

1 D. Bogusz, *Initial flight screening in Poland*, "Safety&Defense - Scientific and Technical Journal", Volume 7 Special Issue 2, Warsaw 2021, DOI: <https://doi.org/10.37105/sd.120>, s. 119.

lotów M-346? Podmiotem czynionych analiz stał się wymiar bezpieczeństwa eksploatacji, a przedmiotem prowadzonych dociekań jest samolot szkolno-treningowy M-346.

Cezura czasowa artykułu skupia się na teraźniejszości a obszarem rozważań stały się polskie siły powietrzne. Głównymi metodami badawczymi zastosowanymi w opracowaniu stały się: kwerenda literatury fachowej, analiza i ocena oraz uogólnienie. Sporządzenie materiału wymagało poddania kwerendzie: pozycje zwarte, artykuły naukowe oraz źródła internetowe. Perspektywa badań determinowała potrzebę skorzystania z publikacji naukowych opublikowanych zagranicą.

Architekturę artykułu ujęto w trzech niezaprzeczalnie połączonych częściach. Pierwsza ma charakter wprowadzający i obejmuje analizę platformy M-346, wykorzystywaną do szkolenia zaawansowanego pilotów wojskowych. Druga skupia się na wymaganiach związanych z bezpieczną eksploatacją samolotów M-346 w bazie szkolenia lotniczego. W kolejnej uwagę skierowano na strategię oraz czynności obsługowe samolotów M-346. Zaprezentowano wprowadzone innowacje, podkreślając ich najważniejsze płaszczyzny. Całość wieńczy zakończenie, w którym zostały ujęte stosowne wnioski końcowe i propozycje.

Formułowane refleksje naukowe cechuje pogładowość i są zredagowane zwłaszcza dla żołnierzy sił powietrznych oraz jako materiał dydaktyczny dla kandydatów do służby w strukturach bazy szkolenia lotniczego. Autor wyraża przeświadczenie, że opisane i zaprezentowane aspekty przyłożą rękę do następnych badań w tymże obszarze wiedzy.

W celu podniesienia percepcji eksponowanych informacji publikację wzbogacono zdjęciami, rysunkami i tabelami.

1. SAMOŁOT M-346 „Bielik” – BUDOWA, PARAMETRY TAKTYCZNO-TECHNICZNE

Samolot M-346 „Bielik” (zdj. 1) jest produkowany przez koncern Leonardo (wcześniej Alenia Aermacchi - Finmeccanica). W lutym 2014 r., w oficjalnym postępowaniu przetargowym został on wraz z zaawansowanym systemem szkolenia lotniczego AJT (Advanced Jet Trainer), wybrany przez Polskę jako najlepsza propozycja dla lotnictwa wojskowego.

Dzięki M-346 „Bielik” polskie siły powietrzne mogą w pełni samodzielnie szkolić przyszłych pilotów najnowocześniejszych samolotów bojowych jak F-16, FA-50 czy F-35 i zrezygnować z kosztownego, podstawowego kształcenia kandydatów na pilotów w USA.

Do Polski przyleciały już ostatnie z zamówionych samolotów M-346. Początkowo osiem platform tego typu zostało zamówionych w 2014 r., lecz w umowie założono możliwość rozszerzenia zakupu o kolejne egzemplarze. W toku negocjacji zwiększo-

no zamówienie dwukrotnie. Minister obrony narodowej Mariusz Błaszczak poinformował 14 grudnia 2018 r. o podjęciu decyzji pozyskania kolejnych samolotów szkolno-treningowych M-346 „Bielik” w ramach opcji zawartej w umowie z koncernem Leonardo podpisanej 27 marca 2018 r. Dzięki temu Siły Powietrzne RP posiadają 16 samolotów M-346 „Bielik”².



Zdj. 1. Samolot M-346 „Bielik”

Źródło: własne.

Ogólny koszt zakupu szesnastu egzemplarzy M-346 wyniósł 2,5 mld złotych. Producent w ramach umowy zapewnił przeszkolenie personelu³ i logistycznego zabezpieczenia eksploatacji samolotów. Pakiet obejmował dostarczanie obowiązkowej dokumentacji technicznej, części zamiennych, urządzeń obsługi naziemnej oraz materiałów wykorzystywanych w eksploatacji⁴. Dodatkowo Leonardo zapewnił informatyczny system wsparcia eksploatacji oraz zabezpieczenie koniecznych symulatorów do szkolenia pilotów. Modernizacji poddano także systemy IFF zabudowane na wszystkich samolotach M-346 (NATO STANAG 4193 Edition 3)⁵.

2 <https://www.defence24.pl/mon-kupi-cztery-kolejne-samoloty-m-346-bielik>, [dostęp: 21.03.2023].

3 Szkolenia pilotów (w tym do poziomu instruktorskiego) oraz szkolenie specjalistów służby inżynierjno-lotniczej dla I i II poziomu obsługowego (w tym do poziomu instruktorskiego) zakończone wydaniem stosownych certyfikatów umożliwiających szkolenie własnego personelu lotniczego.

4 <https://www.m-346.com/>, [dostęp: 21.05.2021].

5 <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/kolejne-cztery-m-346-bielik-dla-wojska-polskiego>, [dostęp: 07.04.2021]. <https://www.defence24.pl/mon-kupi-cztery-kolejne-samoloty-m-346-bielik>, [dostęp: 21.05.2021].

Zakończona procedura zakupu sprawia, że siły powietrzne RP stały się aktualnie drugim, po Włoszech, użytkownikiem samolotów M-346 na starym kontynencie.

Konstrukcja samolotu M-346 odpowiada piątej generacji myśliwców. Współcześnie to jedna najnowocześniejszych platform szkolnych na świecie, która z kompatybilnym systemem szkoleniowym stanowi efekt myśli lotniczej. Co niezwykle istotne M-346 spełnia wymagania ICAO, dlatego może korzystać z domeny powietrznej w oparciu o standardy tej organizacji⁶.

W szczegółowym opisie technicznym M-346 Bielik jest dwumiejscowym samolotem, posiadającym charakterystyki taktyczno-techniczne przewidziane do szkolenia zaawansowanego pilotów (tab. 1).

Tabela 1. Najważniejsze dane taktyczno-techniczne samolotu M-346 Bielik

PARAMETR	WARTOŚĆ
WYMIARY I CIĘŻAR	
Długość	11,49 m
Rozpiętość	9,72 m
Wysokość	4,76 m
Powierzchnia nośna	26 m ²
Masa własna	4610 kg
Masa maksymalna	9500 kg
OSIĄGI	
Prędkość maksymalna	1059 km/h
Prędkość maksymalna w nurkowaniu	1200 km/h
Prędkość wznoszenia	117 m/s
Prędkość przeciągnięcia	166 km/h
Pułap praktyczny	13,715 m
Przeciążenia dopuszczalne	+ 8 / - 3 g
Długość rozbiegu	450 m
Długość dobiegu	655 m
Zasięg w konfiguracji gładkiej	1980 km
Zasięg w konfiguracji z zewn. zbiornikami	2720 km
Stosunek siły ciągu do masy samolotu	0,85
NAPĘD	
Zespół napędowy	2 x Honeywell F-124-GA-200 turbofans
Ciąg (bez dopalania)	2x28,35 kN
Pień dwuprzepływowości silników	0,47:1
Zużycie paliwa (typowa misja szkolna)	50 kg/min

Źródło: opracowanie własne.

6 M. Sztobryn, *Zagrożenia bezpieczeństwa w procesie eksploatacji samolotów szkolno-treningowych M-346 Bielik*, LAW, Dęblin, s. 159.



Zdj. 2. Podwozie samolotu M-346 „Bielik”

Źródło: opracowanie własne.

Samolot M-346 ma modułową i typowo aerodynamiczną budowę. Zapewnia wyjątkowe zdolności manewrowe dzięki zastosowaniu konfiguracji skrzydeł pasmowych z kątem skosu krawędzi natarcia 31° . Podwyższa to wartość siły nośnej samolotu oraz przeciwdziała oderwaniu się strug powietrza w czasie lotu z dużymi kątami natarcia. Zastosowanie takiego skrzydła pozwala na modyfikację charakterystyki aerodynamicznej samolotu, przez co zwiększa się współczynnik siły nośnej w różnych zakresach prędkości⁷.

Samolot M-346 ma charakterystyczną budowę półskorupową. Główne obciążenia działające na samolot przenoszone są częściowo przez poszycie oraz szkielec. Samolot posiada klasyczne usterze-

nie pionowe z podziałem na statecznik i ster. Usterzenie poziome skonstruowano jako płytowe (części usterzenia pracują autonomicznie). M-346 wyposażono w pełni automatyczne sloty, klapy oraz lotki. Pod skrzydłami zlokalizowano po trzy węzły do mocowania podwieszeń, a następne dwa zastosowano na końcach skrzydeł⁸.

System sterowania lotem (*Flight Control System - FCS*) samolotu M-346 bazuje na w pełni autonomicznym czterokanałowym systemie Fly-by-wire (komputerowo kontrolowana stateczność i sterowność samolotu).

Podwozie M-346 (zdj. 2) to teleskopowy, trójkołowy układ, składający się z dwóch głównych kół chowanych do wewnątrz w gondolach silnikowych oraz przedniego koła, chowanego z przodu we wnęce w przedniej części kadłuba.

W M-346 zastosowano dwa dwuprzepływowe silniki turbowentylatorowe Honeywell F124-GA-200, każdy o konstrukcji modułowej z ciągiem 28,35kN (2835 kg), pozwalające osiągać w konfiguracji szkolnej stosunek ciągu do masy startowej samolotu rzędu 0,85. Dzięki nim M-346 ma niezbędny zapas mocy do napędzania samolotu, jednocześnie zapewniając bardzo wysoką niezawodność i wydajność⁹. Silniki wyzwalają dużą moc, bez konieczności używania drogiego i rozbudowanego systemu dopalania.

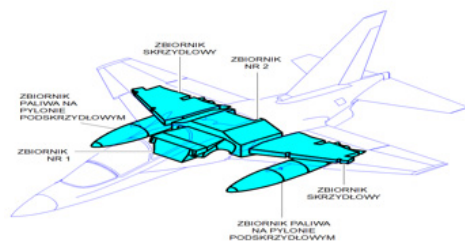
⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ <https://aerospace.honeywell.com/en/learn/products/engines/f124-turbofan-engine>, [dostęp: 02.04.2020].

Zastosowaną w M-346 instalację paliwową oparto na zbiorniku ulokowanym w kadłubie oraz dwóch zbiornikach w skrzydłach. Łącznie w układzie wewnętrznym zbiorników samolot może pomieścić się 2500 litrów paliwa (rys.1).

Samolot M-346 wyposażono w dwa w pełni zautomatyzowane, uruchamiane ładunkami pirotechnicznymi, wspomagane raketowo fotele katapultowe marki Martin Baker MK IT16D. Fotel umożliwia opuszczenie samolotu przy większości kombinacji wysokości, prędkości, orientacji i ścieżki lotu.



Rys. 1. Oznaczenie zbiorników paliwa M-346 „Bielik”

Źródło: opracowanie własne.

Nowoczesne samoloty charakteryzuje mnogość różnych, coraz bardziej rozbudowanych systemów. Z punktu widzenia bezpieczeństwa lotów kluczowe jest ich niezakłócone działanie. Dwusilnikowy samolot M-346 zapewnia odpowiednie charakterystyki do pracy wszystkich układów czy systemów samolotu, bez konieczności implementowania zapasowych rozwiązań.

Konstrukcje lotnicze posiadają układy zabezpieczające, które w przypadku awarii przejmują funkcje sprzętu zespołów podstawowych¹⁰. Samolot M-346 „Bielik” posiada układy zabezpieczające stanowiące rezerwę systemów podstawowych, które wymagają specjalnego traktowania w procesie eksploatacji statków powietrznych.

Można wymienić układ sterowania M-346 „Bielik” w pełni oparty na systemie Fly By Wire (komputerowo kontrolowana stateczność i sterowność samolotu), zabezpieczony poczwórnym układem, z możliwością automatycznej rekonfiguracji w przypadku awarii. Każdy z czterech układów posiada swój własny i niezależny komputer. System sterowania zapewnia bezpieczne wykonanie lotu nawet w przypadku uszkodzenia dwóch z nich.

W M-346 „Bielik” zastosowano dwa całkowicie niezależne układy hydrauliczne, które zapewniają działanie nawet w przypadku awarii jednego z nich. Każdy z układów jest zasilany przez oddzielne pompy napędzane silnikiem. Układy hydrauliczne zapewniają pracę: wszystkich powierzchni sterowych, podwozia (wypuszczane awaryjnie przez niezależny układ), układu sterowania kołem przednim i hamulców kół. W M-346 są dwie przetwornice o mocy 9 kW, jedna prądnica napędzana jest przez pomocniczą jednostkę napędową i dwa akumulatory. W przypadku awarii głównej prądnicy lub przetwornicy, pozostałe zapewniają pełne zasilanie elektryczne prądem zmiennym lub stałym.

¹⁰ J. Żurek, *Model oceny nadmiarów w lotniczych w systemach bezpieczeństwa*, ITWL, s.1

2. WYMAGANIA EKSPLOATACYJNE SAMOLOTU M-346

Dziedzina wiedzy, jaką jest eksploatacja techniczna samolotów, wymaga związania się w sposób interdyscyplinarny z szeregiem innych dyscyplin naukowych. Wystarczy, że wymieni się tylko kilka z nich, choćby takie jak z jednej strony prakseologia, psychologia z ergonomią, teoria informacji, teoria procesów losowych, logika matematyczna, teoria odnowy, ale również związanie się z teorią maszyn i mechanizmów, diagnostyką, obsługiwaniem technicznym i naprawianiem, trybologią, teorią zużycia i smarowaniem, fizyką uszkodzeń – to z drugiej strony¹¹. W związku z tym szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na problem bezpieczeństwa¹².

Lotnictwo wojskowe jest elementem składowym lotnictwa państwowego, które na równi z lotnictwem cywilnym jest elementem lotnictwa Rzeczypospolitej Polskiej. Opiera swoje funkcjonowanie na podstawie Ustawy „Prawo lotnicze”, oraz innych, odrębnych przepisów (Rozporządzeń, Decyzji, Zarządzeń, Regulaminów i Instrukcji). Bezpieczeństwo operacji lotniczych jest trwałym elementem w procesie szkolenia lotniczego i wykonywania lotów operacyjnych w jednostkach wojskowych¹³.

Lotnictwo sił powietrznych ze stale unowocześnianą flotą samolotów oraz specyficznym środowiskiem realizacji zadań podlega bardzo dynamicznemu rozwojowi¹⁴. Eksploatacja samolotu M-346 postawiła przed decydentami konieczność wprowadzenia szeregu zmian.

Szczególnie ważny okres w historii dęblńskiego lotniska rozpoczął się na początku 2010 r. Właśnie wtedy rozpoczęto kompleksowy proces modernizacyjny ukierunkowany na nową platformę do szkolenia lotniczego. Należy podkreślić, że wymagał bardzo dużego nakładu prac adaptacyjnych. W tym czasie na terenie bazy lotnictwa szkolnego zbudowano szereg obiektów technicznych. Powstały budynki magazynowo-warsztatowe, magazyn lotniczych środków materiałowych, baza KOL, spadochroniarnia, strażnica ppoż. (wyposażona w nowoczesne strażackie wozy bojowe), stanowisko obsługi paliwowej samolotów, domek pilota, budynek eskadry lotniczej.

Zupełnie od nowa stworzono ośrodek szkolenia symulatorowego, pełniący kluczową rolę w przygotowaniu do zawodu pilota wojskowego. Należy podkreślić, że stał się

11 S. Danilecki, S. Tkaczuk, *Eksploatowanie samolotów jako dyscyplina wiedzy po 100 latach doświadczeń*, „Biuletyn WAT” Vol. LXIV, Nr 4, Warszawa 2015, s. 15.

12 E. Klich, J. Szczygiel, *Bezpieczeństwo lotów w transporcie lotniczym*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom, 2010.

13 J. Karpowicz, *Systemowe aspekty bezpieczeństwa lotniczego z elementami zarządzania i metodyki badań zdarzeń lotniczych*, WSOSP, Dęblin 2017, s. 200.

14 *Instrukcja Bezpieczeństwa Lotów Lotnictwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, MON, Inspektorat MON ds. Bezpieczeństwa Lotów, Poznań 2015 s. 13.

jednym z najnowocześniejszych wojskowych ośrodków szkolenia symulatorowego w Europie¹⁵.

Zgodnie z wymaganiami M-346 wybudowano osiem hangarów postojowych typu lekkiego oraz hangaru obsługi technicznych wraz z zapleczem dla samolotów, portu lotniczego z wieżą kontroli lotów, składu lotniczych środków bojowych.

Kompleksową modernizację przeszły nawierzchnie w tym droga startowa (DS), drogi kołowania (DK), centralne płaszczyzny postoju samolotów (CPPS).

Lotnisko wyposażono w instalacje systemu bliższej nawigacji (TACAN), systemu podejścia do lądowania (ILS), systemu elektro świetlnego typu „CALVERT” oraz systemu zabezpieczenia metrologicznego.

Przedsięwzięcia modernizacyjne zrealizowano z imponującym nakładem finansowo-inwestycyjnym. Priorytetowe stało się spełnienie wymagań bezpieczeństwa związanych z systemem szkolenia zaawansowanego. Już na etapie planowania pośilkowano się sprawdzonymi elementami z budowy infrastruktury lotniskowej na potrzeby samolotów F-16. Można podkreślić, że baza lotnictwa szkolnego została zbudowana praktycznie od nowa¹⁶. Implementowanie nowoczesnych samolotów szkolno-treningowych M-346 doprowadziło do ponownego rozkwitu bazy szkoleniowej i umożliwiło poprawę efektywności szkolenia lotniczego¹⁷.

Patrząc na potrzeby eksploatacyjne związane są z utrzymaniem samolotów M-346 „Bielik” w stanie gotowości do użycia ważną częścią są potrzeby logistyczne (rys. 2). Bez właściwie funkcjonującego procesu zabezpieczenia logistycznego realizacja odtwarzania gotowości technicznej byłaby niemożliwa. Należy stwierdzić, że w równej mierze są ważne i uzupełniają się tworząc całościowo funkcjonujący system.

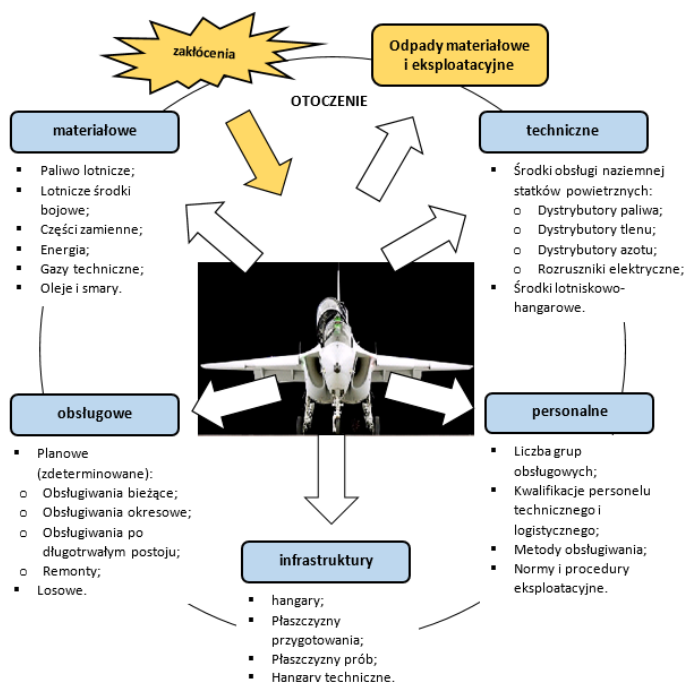
Personel służby inżynierijno-lotniczej w trakcie obsługiwanego posługuje się różnymi środkami wspomagającymi (technicznymi i materiałowymi). Należy tu wspomnieć o narzędziach, sprzęcie lotniskowo-hangarowym czy też urządzeniach diagnostyczno-kontrolnych. Bez wątpienia sprzęt lotniskowo-hangarowy i inne urządzenia są pomocne lub niezbędne do realizacji obsługiwanego – ułatwiają dostęp do wyżej zabudowanych elementów wyposażenia, umożliwiają dostęp do kabiny, dostarczają zasilania w energię elektryczną, hydrauliczną itp. Różnorodne urządzenia wyposażenia naziemnego noszą wspólną nazwę AGE¹⁸.

15 Zob. D. Bogusz, *Symulatory i trenażery lotnicze w szkoleniu pilotów wojskowych w Polsce*, Wydawnictwo Lotniczej Akademii Wojskowej, Dęblin 2022, s. 175-177.

16 http://4s/sz.wp.mil.pl/pl/31_200.html, [dostęp: 01.05.2021].

17 D. Bogusz, *Szkolenie selekcyjne kandydatów na pilotów wojskowych w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Lotnicza Akademia Wojskowa Dęblin 2020, s. 9.

18 AGE - Aerospace Ground Equipment.



Rys. 2. Potrzeby logistyczne samolotów M-346 „Bielik”

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Sarnowski, *Realizacja procesów obsługowych samolotów F-16 w bazach lotniczych rozmieszczonych na terytorium Polski*, AON, Warszawa 2012, s. 120.

Mając na względzie wsparcie eksploatacji samolotów M-346, wdrożono w 41. BLSz system LSS (*Logistic Support System*). LSS oparto na AFM (*Air Fleet Management*), stworzonym przez Integrated Aerospace Systems¹⁹. Głównym celem LSS jest zapewnienie wsparcia technicznego, operacyjnego i logistycznego samolotów M-346 z funkcją przetwarzania, dystrybucji i archiwizacji danych. System dostosowano do samolotu M-346 oraz potrzeb personelu zajmującego się eksploatacją i zabezpieczeniem działalności lotniczej²⁰.

Program stworzony na potrzeby Polskich Sił Powietrznych został połączony z oprogramowaniem samolotu M-346 takim jak:

- T&GO (Touch and Go, do zarządzania interaktywnymi elektronicznymi publikacjami technicznymi),
- TMIS (system informacji o zarządzaniu szkoleniem),
- GSS (system obsługi naziemnej)²¹.

¹⁹ <http://www.integraerospace.it/project/air-fleet-management/?lang=en>, [dostęp: 11.02.2022].

²⁰ M. Sztobryn, *Zagrożenia bezpieczeństwa w procesie ...*, s. 195.

²¹ <http://www.integraerospace.it/velivolo-m346-aeronautica-militare-polacca-sistema-di-supporto-logistico-lss/?lang=en>, [dostęp: 11.02.2022].

Ma to ułatwić dostęp do informacji personelowi zaangażowanemu w proces eksploatacji samolotów. System daje możliwość śledzenia zmian technicznych, zarządzania i aktualizacji dokumentacji i instrukcji technicznych, planowania terminów napraw i konserwacji.

3. STRATEGIA ORAZ OBSŁUGI SAMOLOTÓW M-346

Konstruktor ma wpływ na to, jak łatwo będzie można obsługiwać dany typ statku powietrznego, albo jak łatwo statek ten „podda się” obsłudze. Niemniej cele i zadania obsługi technicznej mają ścisły związek z konstrukcją statku powietrznego.

Samolot M-346 „Bielik” posiada modułową konstrukcję. Jest to ważne w obsłudze technicznej realizowanej w deficycie czasowym, ułatwia prowadzenie remontów, obsług technicznych, przeglądów, wymianę agregatów itp. posiada zdejmowane panele i pokrywy obsługowe. Warto zauważyć, że zdecydowana większość elementów samolotu jest dostępnych z poziomu ziemi oraz nie jest zasłoniętych innymi elementami. Umożliwia to szybki dostęp do elementów o krytycznym znaczeniu oraz możliwość wykonywania przeglądów codziennych, obsług technicznych, ładowania uzbrojenia, czy też wymiany silnika.

Strategia obsługi M-346 „Bielik” została opracowana z myślą zmniejszenia listy obowiązkowych wymian i potrzebnych przeglądów. Utrzymanie zdadności dla pojedynczego samolotu realizuje się wykorzystując²²:

- strategię eksploatacji według resursu (SEWR)²³ zużytego potencjału mierzonego liczbą napracowanych godzin lotu, zwaną strategią eksploatacji według resursu,
- strategię (SEWST)²⁴ kontrolowanego poprzez systemy diagnozujące, zwaną strategią eksploatacji według stanu technicznego.

Niektóre części i partie (np. silnik, czy fotele), dla których obsługa nie może być oparta na koncepcji monitorowania stanu technicznego ze względów bezpieczeństwa i z powodów związanych z niezawodnością zarządza się kontrolę zapobiegaw-

22 J. Lewitowicz, *Podstawy eksploatacji statków powietrznych*, [w:] *Systemy eksploatacji*, tom 3, Wyd. ITWL, Warszawa 2006.

23 SEWR - polega na wykonywaniu prac obsługowych, odnow i remontów po rygorystycznie przestrzeganim czasie użytkowania (po określonej liczbie godzin funkcjonowania lub po określonym czasie kalendarzowym eksploatacji), po określonej liczbie cykli pracy lub po innych miarach użytkowania, zwanych resem.

24 (SEWST) sprowadza się do podejmowania decyzji wykonania obsług, odnow i remontów w oparciu o wyniki bieżącej oceny stanu technicznego poszczególnych zespołów samolotu. Elementy tej strategii rozwijają się w ramach najnowszych metod diagnostycznych. Szczególną rolę tym zakresie odgrywa rozwój metod, środków i procedur diagnostycznych, związany z koniecznością zapobiegania uszkodzeniom tych elementów, których następstwa uszkodzeń są zbyt kosztowne lub niebezpieczne.

czą. Takie elementy są usuwane w regularnych odstępach czasu, godzinach lub liczbach cykli niezależnie od ich warunków.

Rozpoczęcie eksploatacji samolotu M-346 „Bielik” stanowiło wyzwanie dla personelu SIL. Pierwszą innowacją był zanik czterech typowych specjalności obsługowych: płatowiec i silnik, osprzęt, urządzenia radioelektroniczne oraz uzbrojenie. W ich miejsce pojawiły się nowe znacznie węższe i bardziej wyspecjalizowane. Zwiększyły się także wymagania wobec personelu obsługującego, między innymi o wymagania językowe. Konieczne było zaszczepienie nowej filozofii obsługowej. Inżynierowie i technicy musieli się zmierzyć z innym planowaniem obsług. Zapewnianie bezpieczeństwa w systemie eksploatacji samolotów M-346 (SES M-346) wymaga zrealizowania szeregu obsług, które przedstawiono poniżej.

Hourly Post Flight Inspections

Pierwszą obsługą wykonywaną w hangarze eskadry technicznej na samolocie M-346 Bielik jest obsługa po 100 godzinach lotu lub 6 miesiącach, w zależności od tego, co nastąpi wcześniej. Obejmuje:

- serwisowanie (np. niektórych elementów podwozia i układu silnika),
- kontrolę wzrokową przedmiotów, które ze względu na swoje właściwości montażowe są narażone na wibracje, otarcia, wycieki lub niezwykle pęknięcia,
- weryfikację przydatności /działania niektórych zespołów i układów samolotu.

Periodic Inspections

Wykonywana jest co 500 godzin lotu (FH) lub co 24 miesiące, w zależności od tego, co nastąpi wcześniej od ostatniej obsługi okresowej. W ramach obsługi wykonuje się wszystkie czynności obejmujące:

- okresowe badanie i / lub monitorowanie wydajności (ON A / C) przedmiotów w celu wykrycia zbliżającej się awarii (np. niektórych lotów) elementy układu sterowania i elementy układu podwozia),
- elementy wymagające okresowego usuwania w celu sprawdzenia na stanowisku badawczym w celu ustalenia stopnia zużycia fizycznego lub śladów początkowych awaria (np. niektóre elementy ECS),
- elementy konstrukcyjne (płatowiec), które ze względu na swoją funkcję wymagają okresowego badania (zwykle wizualnego) w celu ustalenia zużycie, pogorszenie, uszkodzenie.

Phase Inspections

Inspekcja samolotu M-346 Bielik obejmuje dwa pakiety obsług okresowych, które przeprowadza się co drugie 4000 FH. Obsługi okresu A mają początkowy próg 2000 FH, a osiągnięcie okresu B następuje po 4000 FH lub gdy minie 16 lat. Kontrole te koncentrują się na istotnych elementach konstrukcyjnych samolotu (płatowca).

Kontrola ta koncentruje się na istotnych elementach konstrukcyjnych (płatowca). Wymagane staje się upewnienie, że wybranym obszarom i przedmiotom nieobjętym w innych odstępach czasu kontroli należy poświęcić odpowiednią uwagę. Inspekcja obejmuje ogólne kontrole wizualne stosowane do stref samolotów, w celu zapewnienia że wszystkie widoczne części konstrukcji, wyposażenia, komponentów, przewodów, czy łożysk, w zależności od przypadku, są sprawdzone. Przegląd obejmuje również wymagania dotyczące szczegółowych kontroli elementów podwozia i elementów systemu sterowania lotem, Zasadniczo przedmioty sprawdzane podczas Pakietu A nie są objęte inspekcją Pakietu B.

Inspekcje specjalne i kalendarzowe

Zawierają wszystkie zaplanowane zadania obsługi technicznej (kontrole samolotu M-346, przeglądy lub remonty, wymiany części), które nie są wprowadzane z częstotliwością przeglądu samolotu. Wyróżniono inspekcje po określonych odstępach czasu lub inspekcje po konkretnym zdarzeniu.

Obsługi bieżące samolotu M-346

Obsługi bieżące samolotu M-346 są bardzo specyficzne, co ma związek z zadaniami, jakie wykonują samoloty wykorzystywane do szkolenia lotniczego. Także podział, zakres i czas ich wykonywania jest inny, niż dotychczas. Obsługi bieżące na samolotach M-346 „Bielik” wykonuje się w eskadrze obsługi w celu przygotowania samolotów do lotów. Zapewniają one niezawodność działania samolotów w czasie eksploatacji oraz utrzymania ich w stałej sprawności technicznej. Aby bezpiecznie przygotować samolot do codziennej eksploatacji technicy²⁵ M-346 „Bielik” koniecznie muszą przestrzegać listy czynności (*crew chief checklist*) podczas przeglądów obsługowych, których przeprowadzanie jest wymagane. Obsługi bieżące samolotu M-346 zostały podzielone na następujące rodzaje²⁶ :

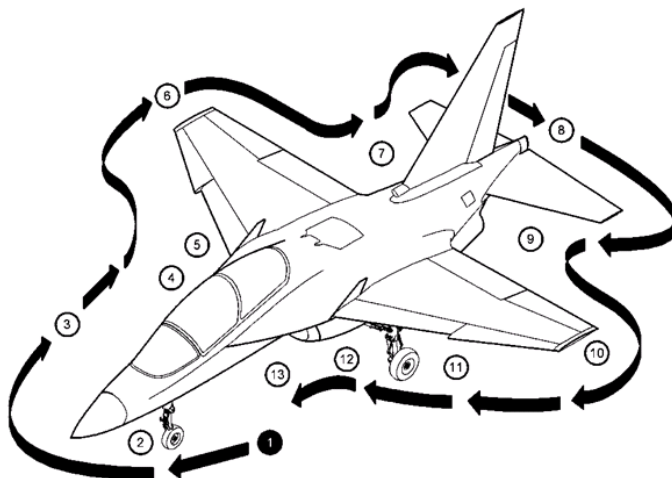
- Przegląd przed lotem (*preflight*);
- Przegląd między lotami (*thruflight*);
- Przegląd po locie (*postflight*);
- Przeglądy przed, między i po rozruchu silnika;
- Przegląd przed startem i uzbrojenia statku powietrznego;
- Rozbrajanie statku powietrznego;
- Procedura postępowania z komunikatami GSS NOGO.

Podczas wykonywania przeglądu w ramach obsługi bieżących każdego statku powietrznego obowiązuje odpowiednia kolejność czynności (trasa przeglądu)²⁷. Kon-

25 Technik – ang. crew chief.

26 Instrukcja Techniczna samolotu M-346, *Preflight, Thruflight And Postflight Crew Chief Checklist*, Finmeccanica Aircraft Division, 2016.

27 M. Sztobryn, *Eksploatacja techniczna śmigłowca SW-4*, „Zeszyty Naukowe WSOSP”, nr 3, Dęblin 2016, s. 186.



Rys. 3. Kierunek wykonywania obsługi samolotu M-346 „Bielik”.

Źródło: M. Sztobryn, *Zagrożenia bezpieczeństwa...*, s. 188.

trole M-346 pogrupowano pod względem obszarów roboczych. Ich kolejność zgodną z *Instrukcją Techniczną samolotu M-346, Preflight, Thrufight And Postflight Crew Chief Checklist* oddaje układ fizycznej lokalizacji elementów samolotu poddawanych kontroli (rys. 3).

Przegląd przed lotem

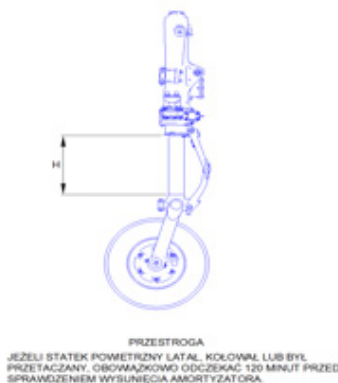
Kontrolę należy przeprowadzać przed pierwszym lotem samolotu M-346 w danym dniu lub po każdym przeprowadzeniu czynności obsługowych i naprawczych, które w ocenie *crew chiefa* wymagają kontroli przed lotem. Taki przegląd jest ważny przez 24 godziny; po upływie tego czasu należy go powtórzyć. Obejmuje sprawdzenie gotowości samolotu M-346 do lotu przez przeprowadzenie wzrokowej inspekcji w celu sprawdzenia:

- stanu elementów narażonych na przypadkowe uszkodzenia,
- poziomu płynów i ciśnienia,
- usunięcia i/lub aktywacji zabezpieczeń,
- statusu określonych elementów pod kątem obecności usterek niemożliwych do wykrycia przez załogę samolotu, które mogą doprowadzić do wypadku lub przerwania misji.

Przegląd między lotami

Tego rodzaju kontrolę należy zrealizować po każdym locie samolotu M-346, jeśli w ciągu dnia planowane są dalsze loty. Przegląd obejmuje sprawdzenie samolotu M-346 pod kątem zdolności do odbycia kolejnego lotu w ciągu tego samego dnia.

Przegląd obejmuje przeprowadzenie wzrokowej inspekcji określonych elementów, obszarów lub systemów, aby upewnić się, że nie ma usterek niebezpiecznych dla kontynuowania kolejnych misji lotniczych. Przegląd ten uwzględnia również uzupełnienie materiałów i tankowanie, a także usunięcie i/lub aktywację zabezpieczeń, zgodnie z wymogami następnego lotu. Przegląd między lotami ma ważność 12 godzin. Po tym okresie należy przeprowadzić kontrolę przed lotem. Przykładowe sprawdzenie przedstawiono na zdj. 3.



Zdj. 3. Wysunięcie amortyzatora przedniego podwozia²⁸ sprawdzane w trakcie obsługi bieżących

Źródło: opracowanie własne.

Przegląd po locie

Przegląd ten jest przeprowadzany po wykonaniu ostatniego lotu danego dnia i obejmuje sprawdzenie samolotu M-346 pod kątem zdolności do odbycia kolejnej misji lotniczej. Obligatoryjnie obejmuje wzrokową inspekcję określonych elementów, obszarów lub systemów, aby upewnić się, że nie ma usterek niebezpiecznych dla lotów przeprowadzanych następnego dnia. Przegląd ten obejmuje również uzupełnienie materiałów i tankowanie, zgodnie z wymogami misji lotniczej w dniu następnym.

Przegląd przed, między i po rozruchu silnika

Przeglądy te są istotne dla kontroli i inspekcji wzrokowych przeprowadzanych przed, w trakcie i bezpośrednio po rozruchu silników, lecz przed rozpoczęciem kołowania.

Przegląd przed startem i uzbrojenie samolotu M-346

Przegląd przed startem jest przeprowadzany w określonym punkcie na początku pasa startowego. W ramach przeglądu wykonuje się wzrokową inspekcję obecności

²⁸ Przestroga - jeżeli statek powietrzny latał, kołował lub był przetaczany, obowiązkowo odczekać 120 minut.

potencjalnych usterek, które mogły wystąpić podczas kołowania. Przegląd uzbrojenia samolotu powinien być przeprowadzony w strefie uzbrojenia. Przegląd ten nie jest wymagany, jeśli samolot M-346 leci w konfiguracji „na czysto” (bez zamontowanych pylonów i podwieszenia).

Rozbrajanie samolotu M-346

Przegląd ten należy przeprowadzać po wylądowaniu, a przed skołowaniem do obszaru wyłączenia silnika oraz przed przeprowadzeniem jakiegokolwiek innej czynności obsługowej. Operacje wynikające z rozbrojenia samolotu M-346 należy wykonywać w obszarze uzbrajania. Oczywiście przegląd ten nie jest wymagany, jeśli samolot leci w konfiguracji „na czysto” (bez zamontowanych pylonów i podwieszenia).

Procedura postępowania z komunikatami GSS NOGO

Procedura została opracowana w celu zapewnienia wytycznych dla personelu służby inżynieryjno-lotniczej samolotu M-346 w ramach GSS-PDA²⁹ podczas analizy danych po zakończeniu lotu. Komunikaty NOGO (zachodzących zmian) powinny być analizowane w następujący sposób:

- jeśli zdarzenie zarejestrowane na samolocie M-346 jest zgodne z opisem zawartym w tabeli, oznacza to, że komunikat jest błędny,
- jeśli zdarzenie zarejestrowane na samolocie M-346 nie jest uwzględnione w tabeli, oznacza to, że awaria wymaga badania.

Zlecenia prac obsługowych podlegają obligatoryjnemu zgłaszaniu w przypadku niezgodności z tabelą. Po przeprowadzeniu wszystkich MWO można uznać, że A/C podlega obsłudze z punktu widzenia GSS-PDA.

Początki wdrażania samolotów do eksploatacji nie są łatwe. Usterki techniczne nawet te najdrobniejsze w żaden sposób nie rzutujące na bezpieczeństwo, nigdy nie są lekceważone. Piloci często wolą przerwać lot, wykonać awaryjne lądowanie w celu ustalenia przyczyny, aby nie powodować dodatkowego zagrożenia.

W związku z wprowadzaniem na wyposażenie zupełnie nowego samolotu szkolno-treningowego w początkowym okresie użytkowania i utrzymania mogą pojawić się zagrożenia bezpieczeństwa w sferze działalności personelu lotniczego i obsługowego. W porównaniu z TS-11 ISKRA, M-346 „Bielik” to samolot bardzo zaawansowany technicznie, zautomatyzowany i wyposażony w elektroniczne wspomaganie operatora. Znajomość specyfiki ich eksploatacji może wpłynąć na niezawodność i gotowość operacyjną oraz może rozstrzygać o bezpieczeństwie szkolenia lotniczego najmłodszych adeptów sztuki pilotażu z Lotniczej Akademii Wojskowej.

29 GSS - komputer obsługi naziemnej.

PODSUMOWANIE

Podchodząc do badanej problematyki w sposób naukowy należy stwierdzić, że zarówno w aspekcie teoretycznym, praktycznym, jak i filozoficznym bezpieczeństwo wykonywania lotów jest nierozdzielnie związane z umiejętnością zarządzania procesem, jakim jest bezpieczeństwo. W każdej dziedzinie życia jest to warunek oczywisty, w lotnictwie jest to warunek niezbędny.

M-346 Bielik to samolot łączący zaawansowane koncepcje technologiczne, konfiguracyjne i organizacyjne. Samolot M-346 „Bielik” jest częścią całościowego systemu szkolenia lotniczego i aktualnie najnowocześniejszym samolotem szkolno-treningowym w siłach powietrznych RP. Implementowanie platformy postrzegane jest, jako niewątpliwý sukces rozpatrywany w wielu płaszczyznach: organizacyjnej, pozyskania nowej, nowoczesnej platformy szkoleniowej, a także technologicznej i jakościowej.

Reasumując, konieczne stało się skonstruowanie i zorganizowanie optymalnego systemu utrzymania, zapewniając tym samym właściwą eksploatację samolotów szkolno-treningowych M-346. Odnosi się to do wielu elementów funkcjonowania systemu utrzymania samolotów M-346.

Rozwiązując problem badawczy wskazano wybrane elementy, procesy i czynności, które zapewniają bezpieczeństwo w trakcie eksploatacji samolotów M-346 w bazie szkolenia lotniczego. Treść prezentowanych dociekań naukowych pozwala na sprecyzowanie kilku istotnych wniosków końcowych. Mają one wymiar syntetyczny:

1. Samolot M-346 należy do technologicznych liderów jako platforma przewidziana do szkolenia lotniczego pilotów wojskowych. W połączeniu z systemem szkoleniowym stanowi magnum opus myśli lotniczej, inżynierskiej oraz IT. Konstrukcja płatowca M-346 Bielik została zaprojektowana z myślą o zwiększonej odporności na uszkodzenia. Samolot M-346 „Bielik” posiada układy zabezpieczające stanowiące rezerwę, które w przypadku awarii przejmują funkcje sprzętu zespołów podstawowych.
2. Nowoczesne technologie zastosowane na platformie M-346 „Bielik”, wymagają wysokiego profesjonalizmu i doskonałego przygotowania użytkownika do ich eksploatacji.
3. Zakup samolotów M-346 zapoczątkował szereg przedsięwzięć w obszarze bazy szkolenia lotniczego. Zapewnienie bezpieczeństwa eksploatacji samolotów M-346 wymagało zmodernizowania lotniska i dostosowanie go do wymaganych standardów. Zakres prac inwestycyjnych, przygotowujących infrastrukturę lotniskową dla M-346 był bardzo szeroki i wymagał znacznego wkładu finansowego.
4. W procesie utrzymania samolotów M-346 konieczne było zaszczepienie nowej strategii obsługowej, z jaką inżynierowie i technicy musieli się zmierzyć.

5. Rozpoczęcie eksploatacji samolotu M-346 „Bielik” stanowiło również wyzwanie dla personelu SIL. Zwiększono wymagania językowe oraz liczbę funkcjonujących specjalności. Personel musi cechować zwiększona staranność i poczucie odpowiedzialności.
6. W systemie utrzymania samolotów M-346 wprowadzono logiczne procedury. Realizacja zadań eksploatacyjnych samolotów M-346, wymaga bezwzględnego stosowania obligatoryjnych procedur. Niezależnie czy personel w pełni się z nimi zgadza, istnieje prawny obowiązek ich przestrzegania.
7. Innowacje technologiczne rzutowały szczególnie na konieczne zmiany mentalności użytkowników. Straty jakie mogą wiązać się z naruszeniem bezpieczeństwa w realizacji czynności obsługowych są trudne do oszacowania, a często niemożliwe.

W konkluzji należy podkreślić, iż założony cel artykułu został osiągnięty. Udało się w sposób syntetyczny zaprezentować wybrane procedury bezpieczeństwa eksploatacji samolotów M-346. Niemniej wskazane jest monitorowanie problemu w przyszłości, przypominając, że zapewnienia bezpieczeństwa szkolenia lotniczego jest warunkiem bezdyskusyjnym. Przewiduje się, iż treści zawarte w niniejszym artykule mogą posłużyć jako podstawa do dalszych rozważań w zakresie procesu eksploatacji samolotów szkolno-treningowych.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Bogusz D., *Initial flight screening in Poland*, "Safety&Defense - Scientific and Technical Journal", Volume 7 Special Issue 2, Warsaw 2021, DOI: <https://doi.org/10.37105/sd.120>.
2. Bogusz D., *Symulatory i trenażery lotnicze w szkoleniu pilotów wojskowych w Polsce*, Wydawnictwo Lotniczej Akademii Wojskowej, Dęblin 2022.
3. Bogusz D., *Szkolenie selekcyjne kandydatów na pilotów wojskowych w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, LAW Dęblin 2020.
4. Compa T., Załęski K., *Wybrane procedury bezpieczeństwa eksploatacji samolotu wielozadaniowego F-16*, „Logistyka” 6, 2014.
5. Danilecki S., Tkaczuk S., *Eksploatowanie samolotów jako dyscyplina wiedzy po 100 latach doświadczeń*, „Biuletyn WAT” Vol. LXIV, Nr 4, Warszawa 2015.
6. Klich E., Szczygiel J., *Bezpieczeństwo lotów w transporcie lotniczym*, ITE, Radom, 2010.
7. Karpowicz J., *Systemowe aspekty bezpieczeństwa lotniczego z elementami zarządzania i metodyki badań zdarzeń lotniczych*, WSOSP, Dęblin 2017.
8. Lewitowicz J., *Podstawy eksploatacji statków powietrznych, systemy eksploatacji*, Tom 3, Wyd. ITWL, Warszawa 2006.
9. Lewitowicz J., Żyluk A., *Podstawy eksploatacji statków powietrznych*, Warszawa 2009.
10. Sarnowski W., *Realizacja procesów obsługowych samolotów F-16w bazach lotniczych rozmieszczonych na terytorium Polski*, AON, Warszawa 2012.
11. Sztobryn M., *Zagrożenia bezpieczeństwa w procesie eksploatacji samolotów szkolno-treningowych M-346 Bielik*, LAW, Dęblin 2022;

12. Sztobryn M., Eksploatacja techniczna śmigłowca SW-4, WSOSP, Dęblin 2016;
13. Żurek J., *Model oceny nadmiarów w lotniczych w systemach bezpieczeństwa*, ITWL Warszawa 2013.
14. *Instrukcja Bezpieczeństwa Lotów Lotnictwa SZ RP, IBL-2015, Szt. Gen. 1681/2015, MON, Poznań 2015.*
15. *Instrukcja techniczna samolotu M-346, Preflight, Thruflight And Postflight Crew Chief Checklist*, Finmeccanica Aircraft Division, 2016.

Netografia

1. <https://www.m-346.com/>.
2. <https://www.defence24.pl/mon-kupi-cztery-kolejne-samoloty-m-346-bielik>.
3. <https://aerospace.honeywell.com/en/learn/products/engines/f124-turbofan-engine>.
4. <http://www.integraerospace.it/velivolo-m346-aeronautica-militare-polacca-sistema-di-supporto-logistico-lss/?lang=en>.
5. <http://www.integraerospace.it/project/air-fleet-management/?lang=en>.

mgr Łukasz Stelmaszczyk

Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej

dr Sławomir Żurawski

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie
ORCID: 0000-0001-9527-3391

dr n. med. Krzysztof Staroń

Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych
ORCID 0000-0002-6870-1183

dr Karol Zygo

Uniwersytet Medyczny w Lublinie
ORCID 0000-0002-8274-1958

Studia Społeczne
ISSN 2081-0008
e-ISSN 2449-9714
str. 97–106

STRES WYSTĘPUJĄCY U PRACOWNIKÓW SERWEROWNI. STARE ZAGROŻENIA W OBSZARZE NOWYCH TECHNOLOGII / *STRESS OCCURRING IN SERVER ROOM EMPLOYEES. OLD THREATS IN THE AREA OF NEW TECHNOLOGIES*

STRESZCZENIE

Serwerownie stają się stałym, ważnym elementem nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Ciągła presja na wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych i skokowy wzrost ilości serwerowni sprzyja powstawaniu czynników stresowych, czyli stresorów obecnych w pracy pracowników serwerowni. Poznanie zaplecza informatycznego pozwala zrozumieć wagę zmniejszania stresu wśród pracowników serwerowni. Znane czynniki stresowe mogą wpływać na jakość działania serwerowni. Celem artykułu jest charakterystyka stresorów warunkujących stres u pracowników serwerowni. W artykule przedstawiono oraz szczegółowo scharakteryzowano najważniejsze stresory pracowników serwerowni, w tym fizyczne czynniki wpływające na występowanie stresu u pracowników serwerowni. Podsumowując stwierdzono, iż pokonanie stresu wiąże się przede wszystkim z jego poznaniem. Główny problem badaczy sformułowa-

no: jak stres występujący u pracowników wpływa na funkcjonowanie serwerowni, które są jednym z najważniejszych obiektów nowoczesnej gospodarki cyfrowej? Na potrzeby badań posłużono się metodą analizy literatury, aktów prawnych, a także metodą syntezy. Uwzględniono także dotychczasową wiedzę autorów w zakresie tej problematyki.

SŁOWA KLUCZOWE: awaria, stres, stresory, serwerownie, pracownik.

ABSTRACT

Server rooms are becoming a permanent, important element of a modern knowledge-based economy. The constant pressure to introduce modern it solutions and the rapid increase in the number of server rooms is conducive to the formation of stress factors or stressors present in the work of server room employees. Knowing the it base allows you to understand the importance of reducing stress among server room employees. Known stress factors can affect the quality of the server room. The aim of the Article is to characterize stress-determining stressors in the server room employees. The Article presents and describes in detail the most important stressors of server room employees, including physical factors affecting the occurrence of stress in server room employees. In conclusion, it was stated that overcoming stress is mainly associated with its cognition. The main problem of researchers was formulated: How stress in employees affects the functioning of the server room, which is one of the most important objects of the modern digital economy. For the purposes of research, the method of analysis of literature, legal acts and the synthesis method were used. The authors' knowledge of this issue has also been taken into account.

KEY WORDS: failure, stress, stressors, server rooms, employee.

WSTĘP

Serwerownie jako współczesne bazy wiedzy są mózgiem, podstawą dzisiejszej cybernetycznej gospodarki opartej na informacji. Światowy handel internetowy, działanie giełdy, dostęp do rozrywki, funkcjonowanie urzędów państwowych w globalnej sieci www oraz międzynarodowa bankowość jest uzależniona od sprawnych serwerowni. Skala odpowiedzialności wśród pracowników serwerowni jest dużo większa niż wśród zwyczajnych pracowników stacjonarnych banków czy sklepów. Awaria w serwerowni jest daleko dużo bardziej dotkliwa niż zaburzenia w pojedynczym oddziale banku lub pojedynczym sklepie stanowiącym małą część wielkiej sieci handlowej. Błąd w funkcjonowaniu serwerowni rezonuje często na całe kraje i kontynenty. Centrala banku lub wielki sklep internetowy mogą być łatwo sparaliżowane poprzez zerwania łączności ich serwerów zresztą świata. Serwerownie nie znają pojęcia święta i czasu wolnego. W serwerowni praca trwa przez całą dobę, przez wszystkie dni w roku. Serwerownie należą do infrastruktury krytycznej, więc oprócz prywatnych przedsiębiorstw władza państwowa jest również siłą dążącą do zapewnienia ciągłości

pracy serwerowni. Każdy zakład pracy opiera się na swoich pracownikach. Oprócz konieczności pracy w systemie zmianowym, kiedy pracownik musi na przemian wykonywać swoje obowiązki w porze nocnej i dziennej, wiele zagrożeń jest obecnych w obszarze serwerowni. Czynniki ludzkie są tutaj połączone z skomplikowanymi zagadnieniami technicznymi. Odpowiedzialność za wykonywaną pracę, możliwość wystąpienia konfliktów z współpracownikami i klientami jest tutaj bardzo wysoka. Cybertechnologie są jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki. Świat Internetu jest w awangardzie nauki i wynalazczości, a co za tym idzie presja na przyswajanie nowin technicznych jest znacząca. Nadmierne obciążenie, które odbieramy jako presja, strach najczęściej określamy mianem stresu. Pierwszym badaczem, który wprowadził do nauki pojęcie stresu był H. Selye, który użył go w medycynie w 1926 r., określając ten termin jako niespecyficzną reakcję organizmu na dowolne wymagania stawiane z zewnątrz¹. W medycynie pojęcie to definiuje się jako stan, w którym ma się do czynienia z zespołem zmian w całym układzie biologicznym. Napięcie emocjonalne to rozbudowana nazwa stresu². Stres w pracy może przybierać różne formy, jednak zawsze jest to zjawisko destrukcyjne.

Duża presja i liczne stresory³ (czyli czynniki wywołujące stres, będące zagrożeniami dla życia, zdrowia lub integralności człowieka), są stałymi cechami w środowisku pracy osób zatrudnionych w serwerowniach. Serwerownie są często umiejscowione w dużych budynkach. Wspomniane wyżej budynki muszą mieć stałe, gigantyczne zasilanie energią elektryczną konieczną do działania wentylacji, klimatyzacji, chłodzenia, utrzymania gotowości serwerów, oświetlenia kontroli dostępu itp. By w pełni uświadomić sobie skalę wyzwań pracownika serwerowni należy wziąć pod uwagę bezstronny miernik. Ilość zbiorów muzealnych, jakie zostają zamieszczone w sieci internetowej oraz ilość informacji pochodzących z zasobów urzędów centralnych i samorządowych, jakie z postaci papierowej są przetwarzane w dane wirtualne dostępne właśnie na serwerach rządowych umocowanych w serwerowniach jest coraz większa. Pracownik globalnej sieci restauracji czy sklepów odzieżowych pomimo, że pracują w przedsiębiorstwie z obcym kapitałem może nie mieć zbyt wielu styczności z międzynarodowymi współpracownikami. W przypadku serwerowni większość ustaleń i nawet bieżących zadań jest wykonywana przy udziale pracowników z różnych kontynentów. Oprócz bezpośrednich kontaktów coraz częściej współpraca w serwerowniach odbywa się za pomocą poczty email i komunikatorów internetowych w rodzaju Microsoft Teams. Mamy tu do czynienia z podwójnym utrudnieniem czasowym. Z jednej strony serwerownia funkcjonująca przez całą dobę wymaga pracy w systemie zmianowym, z drugiej strony czas pracy osoby pracującej w USA lub

1 W. Oniszczenko, *Stres to brzmi groźnie*, Wyd. Żak, Warszawa 1998, s. 8.

2 J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa 2008, s. 19.

3 N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 17.

w Indiach jest skrajnie różny od czasu panującego na szerokości geograficznej, gdzie leży Polska. Utrudnienia w przepływie informacji są szczególnie szkodliwe w świecie nowych technologii informatycznej, jawiąc się jako groźny stresor. Zarówno giełda z tysiącami zmiennych jak i handel oraz media muszą mieć dostęp do najświeższych danych. Zaburzenia w przepływie informacji między pracownikami serwerowni mogą mieć poważne konsekwencje w działalności podmiotów korzystających z usług tychże serwerowni.

Przełomowymi badaniami, odnośnie stopniowania natężenia stresu na przykładzie zdarzeń wywołujących zaburzenie równowagi psychicznej, były badania w dziedzinie psychologii stresu prowadzone przez T.H. Holmsa i R.H. Rahe. Wymieniowe badania skupiały się na zdarzeniach stresowych dnia codziennego, najwyższą rangę stresowości (100 punktów uznaniowych) przypisano śmierci współmałżonka, a najniższą (11 punktów) – drobnym naruszeniom prawa⁴. Zadania, jakie stawia się przed pracownikiem są wyzwaniem, którym pracownik chce sprostać. W przypadku, gdy warunki pracy obfitują w stresory wyzwania mogą okazać się zbyt wymagające i wyczerpywać zasoby fizyczne i umysłowe pracownika⁵.

1. ZESTAW NAJWAŻNIEJSZYCH STRESORÓW PRACOWNIKÓW SERWEROWNI

Presja czasu oraz bezwzględna terminowość jest jednym z podstawowych stresorów występujących w serwerowniach. Uruchamianie nowych serwerów, utrzymanie działających jednostek w odpowiednim stanie, jak i dokonywanie niezbędnych napraw lub rozbudowy infrastruktury musi odbywać się w wyznaczonych ściśle ramach czasowych. Pracownik musi dostosować się do panującego tempa pracy, aby sprostać wymaganiom pracodawcy. Wszelkie pomyłki i błędy, jakie popełni pracownik mogą spowodować zaburzenie rytmu pracy, a co za tym idzie ryzyko powstania opóźnień. Jedno opóźnienie procesów pracy może pociągnąć za sobą dalsze opóźnienia. Pracownik nie może swobodnie dysponować swoim czasem w serwerowni. Niewykonanie własnego zadania przez pojedynczego pracownika w wymaganym terminie skutkuje niemożnością wypełnienia obowiązków przez innych pracowników. Pracując pod presją czasu nie można wydzielić wystarczającego długiej chwili na odpoczynek. Znajdując się pod wpływem wspomnianej presji pracownik nie może w odpowiedni sposób budować relacji ze swoimi kolegami z pracy. Brakuje czasu na rozmowę, w której nastąpiłaby wymiana myśli nie tylko związana z pracą, ale również dotycząca spraw ogólnych, prywatnych np. sportu lub opowieści o rodzinnym przyjęciu. Bezwzględna terminowość wymusza bezwzględne skupienie na wykonywanej pracy.

4 J.F. Terelak, *Psychologia stresu*, Wyd. Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2001, s. 32.

5 Z. Ratajczak, *Wsparcie społeczne w środowisku pracy a stres i jego skutki zdrowotne* [w:] *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, (red.) Z. Ratajczak, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994, s. 57–63.

W krótkotrwałym horyzoncie czasowym takie skupienie na pracy jest czymś zrozumiałym i wskazanym. Problem zaczyna się, kiedy takie skupienie utrzymuje się zbyt długo. Wtedy następuje wyczerpanie fizyczne i psychiczne⁶. Pracownik poddany długotrwałej presji czasu jest mniej wydajny w wykonywaniu swoich obowiązków. Jeśli w porę taki stan rzeczy nie ulegnie zmianie, przy czym każdy człowiek ma swoją własną granicę wytrzymałości na stres, może pojawić się u pracownika schorzenie będące następstwem stresu wywołanego presją czasu⁷. Pracownik obciążony bezwzględnością terminowości w wykonywaniu swych obowiązków może popadać w nałogi np. alkoholizm lub narkomanię, będące próbą oderwania się od przytłaczającej presji czasu. Zbyt duże napięcie, jakie towarzyszy pracy pod presją czasu, może przyczynić się do wypalenia zawodowego oraz pogorszenia relacji rodzinnych pracownika. Praca w serwerowni należącej do sektora nowych technologii wymusza ciągłą pogoń za oczekiwaniami klientów, wymogami innowacyjnej gospodarki i walkę z wzmożoną konkurencją. Warto przy tym pamiętać że zbyt uciążliwa presja czasowa wyklucza z pracy osoby zdolne, lecz wrażliwe na ograniczenia i restrykcje.

Praca zmianowa jest kolejnym czynnikiem stresowym jaki może przyczynić się do znacznego wyczerpania sił pracownika. Specyfikacją serwerowni jest praca całodobowa. Przepływ danych za pomocą serwerowni odbywa się w sposób ciągły i nie może być przerwany (podobnie jak na przykład funkcjonowanie systemu ogrzewania lub klimatyzacji). Taki stan rzeczy wymusza stałą obsługę pomieszczeń i systemów informatycznych. Transakcje giełdowe, przesyłanie wiadomości, międzynarodowy handel czy dostęp do dokumentów i zasobów urzędów wymagają, by przepływ danych pozostawał niezakłócony. Pracownicy pracujący w systemie zmianowym doświadczają trudności z uporządkowaniem swojej aktywności w połączeniu z wymogami pracy i koniecznością odpoczynku. Ludzki zegar biologiczny reguluje procesy życiowe. Każde zaburzenie działania wspomnianego zegara może być przyczyną schorzeń wywołanych zmianami w prawidłowym rytmie dobowych czynności fizjologicznych. Praca zasadniczo powinna odbywać się w ciągu dnia, noc zaś powinna być zarezerwowana na odpoczynek w czasie snu. Nie jest możliwe, pracując w serwerowni, wybieranie jedynie zmian dziennych. Na każdego pracownika, który pracuje w ciągu dnia musi przypadać jego odpowiednik, który przychodzi do pracy nocą. Im większa jest skala zmian w aktywności pracowniczej, czyli rotowanie zmian w ciągu tygodnia lub miesiąca z dnia na noc i odwrotnie, tym większe zagrożenie dla zegara biologicznego pracownika. Chroniczne przemęczenie, brak apetytu lub niestrawność, bezsenność, trudności z prawidłową przemianą materii to tylko niektóre z negatywnych skutków pracy zmianowej. Należy mieć dodatkowo na uwadze

6 M. Łoboda, *Stres w pracy zawodowej* [w:] *Wybrane zagadnienia. Czynniki stresogenne w organizacji*, (red.) A. Biela, Wyd. KUL, Lublin 1990, s. 67.

7 B. Dudek, M. Waszkowska, W. Hanke, *Ochrona zdrowia pracowników przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego*, Wyd. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1999.

fakt, iż raz na jakiś czas występują awarie w serwerowniach ze względu na znaczny stopień skomplikowania istniejącej tam infrastruktury. Awarie oprócz kosztów materialnych generują koszty ludzkie w postaci konieczności zmiany grafiku, naprawy awarii w porze nocnej lub wezwania do pracy pracowników przebywających na urlopach. Praca zmianowa może również prowadzić do konfliktów pracowniczych, kiedy następuje spór między pracownikami o ilość nocy, jakie muszą spędzić w pracy. Praca nocna degeneruje również życie osobiste, gdyż bisco znajomi i rodzina czują się zaniedbywani przez pracownika serwerowni. Osłabienie więzi międzyludzkich może skutkować wypaleniem zawodowym.

Konieczność dostosowania się do szybkich zmian technologicznych jest sztandarym stresorem w przypadku pracowników serwerowni. Tempo zmian w nowoczesnych rozwiązaniach jest ogromne. Co roku wprowadzane są nowe systemy i aplikacje. Wynalazek, jaki został wprowadzony i uzyskał aprobatę w Australii czy Japonii szybko zostaje zaimplementowany w Europie. Bazowanie na wiedzy sprzed paru lat lub zasobie danych zaczerpniętych ze szkoły nie wystarcza, by odnaleźć się w pracy w serwerowni. Istnieje ciągła potrzeba doszkalania się i śledzenia zmian w obszarze cybertechnologii, rozwiązań klimatyzacyjnych, energii elektrycznej i łączności bezprzewodowej. W wyścigu innowacyjności panuje ciągła niepewność i obawa o nasz osobisty wynik w peletonie technologicznym. Osoby nie potrafiące przyjmować ze zrozumieniem nowych technologii są skazane na zastój w karierze, a nawet są zmuszone zmienić zawód, gdyż nowe technologie wymagają wiele uwagi i zdolności szybkiego uczenia się. Jednostki nie nadążające w wyścigu kwalifikacyjnym samoczynnie usuwają się z grona współpracowników, gdyż przestają stanowić dla grupy zawodowej cennego partnera zdolnego sprostać aktualnym wyzwaniom⁸. Mając na uwadze wielozadaniowość i znaczny stopień skomplikowania obecnych procesów technologicznych należy stwierdzić, że nie każda dłuższa przerwa w wykonywaniu zawodu technika lub specjalisty w serwerowni może skutkować odejściem z zawodu na zawsze. Ale dłuższy urlop zdrowotny lub konieczność zajęcia się sprawami osobistymi może skutkować wyłączeniem z wyścigu nowoczesnych rozwiązań i utracie zdolności orientacji w bieżących zagadnieniach technicznych. Przyswajanie wiedzy z obszaru nowych technologii niejednokrotnie wiąże się z koniecznością pogodzenia się z rozłąką z rodziną. Wiele szkoleń odbywa się za granicą, więc podróże służbowe w celu uczestnictwa w międzynarodowych konferencjach czy szkoleniach są stałym elementem dążenia do poznawania najnowszych odkryć techniki.

Stosunki społeczne z przełożonymi i współpracownikami to kluczowe elementy struktury organizacyjnej i klimatu emocjonalnego. Najcięższe zadania i wielkie wyrzeczenia będą akceptowalne, jeśli powstanie prawdziwa, przyjazna więź między ludźmi pracującymi w jednym miejscu. Ta zależność dotyczy też serwerowni, gdzie

8 *Stres w pracy zawodowej*, (red.) A. Biela, Wyd. KUL, Lublin 1990, s. 70.

jak było wzmiankowane wyżej konieczna jest praca w systemie zmianowym i szybkie przyswajanie wiedzy z obszaru nowych technologii. Brak przyjaznej atmosfery zawsze sprzyja powstawaniu konfliktów i nieporozumień⁹. Wszelkie faworyzowanie jednej grupy i stawianie jej ponad innych pracowników tworzy podziały i sprawia, że pracownicy zaczynają grupować się w nawzajem zwalczające się stronnictwa. Stres związany z wysiłkiem podczas pracy można zniwelować z pomocą i wewnątrz grupy¹⁰. Stres związany z konfliktami wewnątrz grupy pracowników jest bardzo niszczącym zjawiskiem, które musi być jak najszybciej usunięte. Stres związany ze sporami pośród współpracowników oraz z konfliktami między przełożonymi a pracownikami wyklucza utożsamienie się pracownika z jego firmą. Stres związany z konfliktami międzyludzkimi sprawia, że miejsce pracy zaczyna być traktowane jako wrogi obszar, z którym nie wiąże się przyszłości.

2. FIZYCZNE CZYNNIKI STRESU (STRESORY)

Do fizycznych czynników stresu, czyli stresorów należy zaliczyć warunki klimatyczne, do których należą w szczególności temperatura powietrza, wilgotność, ciśnienie atmosferyczne, promieniowanie cieplne, ruchy powietrza, oświetlenie, wibracje, stopień dotlenienia. Wymienione czynniki manifestują się poprzez zmianę warunków geograficznych, pory roku, strefy klimatyczne. Natężenie wymienionych oddziaływań jest zmienne lecz zawsze pracownik serwerowni musi zmagać się z danymi stresorami. Warto mieć świadomość, że nie każdy pracownik będzie odczuwał skutki oddziaływania warunków klimatycznych w jednakowy sposób. Wiele osób, ze względu na wrodzona odporność lub nabytą kondycję, może być mniej wrażliwa na temperaturę, wilgotność itp. Subiektywność odczuwania fizycznych warunków pracy jest również zależna od wieku, stanu zdrowia i trybu życia, każdego z pracowników.

HAŁAS

Hałas jest bardzo dotkliwym bodźcem zewnętrznym. Środowisko pracy zawsze wytwarza określony poziom dźwięku. Ważne, by takie sygnały dźwiękowe nie przeistaczały się w hałas. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej¹¹, podczas ośmiodzinnego dnia pracy natężenie hałasu nie może przekroczyć progu 85 dB. Niepożądane dźwięki, podobnie jak ich barwa bardzo utrudniają wykonywanie pracy¹². Utrata koncentracji, nerwice i zaburzenia narządu słuchu to poważne konsekwencje występowania hałasu¹³. W serwerowniach hałas jest obecny przez cały czas,

9 S. M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Wyd. GWP, Gdańsk 2007, s. 12.

10 Z. Ratajczak, *Wsparcie społeczne...*, op. cit., s. 57–63.

11 *Rozporządzeniu MP i P S z dnia 29 listopada 2002 r. w sprawie najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy*, Dz. U. Nr 217, poz. 1833.

12 S. Kozłowski, *Granice przystosowania*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1986, s. 414.

13 S. Wieczorek, *Podstawy psychologii pracy i ergonomii*, Wyd. Tarbonus, Tarnobrzeg 2005, s. 124.

gdyż chłodzenie poprzez klimatyzację i wtłaczanie świeżego powietrza za pomocą wentylacji ma miejsce obligatoryjnie. W środowisku pracy, w którym występuje hałas, komunikacja werbalna jest utrudniona. Pracownicy serwerowni przebywając w hałaśliwym miejscu muszą używać środków ochrony indywidualnej w rodzaju słuchawek lub zatyczek do uszu. Brak odpowiedniego systemu ostrzegania z powodu istnienia hałasu, czyli zaburzenia komunikacji głosowej, sprzyja powstawaniu wypadków. Ogólny dyskomfort związany z obecnością hałasu jest stałym zjawiskiem w życiu zawodowym pracowników serwerowni. Niestety nie można do końca wyeliminować hałasu z obszaru serwerowni ze względów technologicznych.

WIBRACJE

Kolejnym czynnikiem stresowy są wibracje, czyli drgania mechaniczne przenoszone z urządzeń lub przedmiotów na ciało człowieka. Wedle badań naukowych drgania mechaniczne o częstotliwości od 1 do 100 Hz są szkodliwe dla człowieka. Tkanki człowieka poddane wibracją degenerują się. Długotrwały wpływ wibracji może doprowadzić do zmian w układzie kostno-stawowym, negatywne zmiany w układzie krwionośnym skutkujące skurczami naczyń krwionośnych powodują niedokrwienność. Kolejnymi negatywnymi skutkami wibracji są lęki, zaburzenia wzroku, skurcze kończyn. Podobnie, jak w przypadku hałasu, drgania mechaniczne wywołują znaczące zmęczenie i spadek chęci do pracy. Skutki drgań mechanicznych różnią się ze względu na umiejscowienie źródła drań, ich intensywności oraz partii ciała ludzkiego przyjmującej wibracje.

OŚWIETLENIE

Oświetlenie jest następnym ważnym czynnikiem stresowym, gdyż zmysł wzroku jest najważniejszym przekaznikiem informacji z środowiska pracy dla ludzkiego umysłu¹⁴.

Właściwe oświetlenie jest jednym z najważniejszym czynnikiem zwiększającym wydajność i komfort pracy. Każdy rodzaj pracy wymaga odmiennego oświetlenia. Ważna jest również barwa oświetlenia. Ludzkie oko najlepiej odbiera ciepłe odcienie światła. Najlepsze jest oświetlenie naturalne, dzienne, pochodzące z promieni słonecznych. Sztuczne światło jest mniej wartościowe dla narządu wzroku. Niedostateczne oświetlenie wywołuje zmęczenie pracownika, obniża jego wydajność pracy. Długotrwała praca przy nieodpowiednim oświetleniu prowadzi do zaburzenia i schorzeń narządów wzroku. Złe oświetlenie jest negatywnym zjawiskiem, gdyż zaburza ostrość obrazu widzianego. Zarówno zbyt rozproszone oświetlenia, tak jak i zbyt intensywne oświetlenie powoduje zmniejszenie komfortu widzenia. Zbyt duży kontrast pomiędzy widzianymi przedmiotami również prowadzi do zmniejszenia

14 A. Wolska, A. Pawlak, *Oświetlenie stanowisk pracy*, CIOP – PIB, Warszawa 2007.

ostrości postrzegania wzrokowego. Migotanie żarówek, drżenie obrazu na monitorach komputerów jest kolejnym groźnym dla wzroku zjawiskiem. W przestrzeni serwerowni jest wiele pomieszczeń, gdzie nie ma okien zatem nie ma dostępu do światła słonecznego. Praca przy sztucznym oświetleniu o różnej barwie i intensywności może po dłuższym czasie wywołać przemęczenie i zaburzenia widzenia. Brak okien w pomieszczeniach wielu serwerowni powoduje nastój zniechęcenia i potrzebę przebywania w świetle słońca a także pragnienie kontaktu ze światem zewnętrznym.

TEMPERATURA I WILGOTNOŚĆ

Temperatura pomieszczeń w połączeniu z wilgotnością jest ważnym czynnikiem stresowym w środowisku serwerowni. Urządzenia chłodnicze i klimatyzacyjne są zaprogramowane w ten sposób, by swoim działaniem zapewniały optymalne funkcjonowanie zespołów elektrycznych, na których opiera się działalność serwerów gromadzących przez całą dobę rozmaite dane. Warunki, jakie są odpowiednie dla maszyn, bywają szkodliwe dla ludzkiego ciała. Długotrwała praca w narażeniu na oddziaływanie chłodu lub gorąca powoduje szybki spadek sił u pracownika. Dodatkowo wilgotność dostosowana do parametrów urządzeń technicznych może działać destrukcyjnie działać na organizm człowieka doprowadzając do problemów z oddychaniem, które mogą przerodzić się w schorzenia układu oddechowego.

UKŁAD POMIESZCZEŃ

Układ pomieszczeń w serwerowni jest również ważnym stresorem. Pracownik serwerowni musi w ciągu swojej zmiany roboczej przemieszczać się po wielkiej przestrzeni, by wykonywać powierzone sobie zadania. W celu ergonomicznego poruszania się po budynku serwerowni należy dostosować ilość i rozmieszczenie wejść do gradacji ważności pomieszczeń¹⁵. W obrębie budynku istnieją miejsca odwiedzane częściej i takie, które są obiektem wizytacji jedynie sporadycznie. Należy już na etapie projektowania zadbać, by pracownik nie musiał nadkładać drogi lub pokonywać trudności w dostępie w szczególności do najistotniejszych lokalizacji. Intuicyjne i wygodne rozmieszczenie pomieszczeń w budynku pracy zapewni większą wydajność pracownikowi i poczucie komfortu¹⁶.

PODSUMOWANIE

Pokonanie stresu wiąże się przede wszystkim z jego poznaniem. Warto poznać stres, aby móc ograniczyć jego wpływ na nasze życie zawodowe. Serwerownie są jednym z najważniejszych obiektów nowoczesnej gospodarki cyfrowej. Ilość tego typu obiektów rośnie skokowo na całym świecie. Coraz więcej ludzi będzie pracować w branży informatycznej. Należy mieć świadomość, że nowoczesne technologie nie wyklucza-

15 S. Wieczorek, *Podstawy...*, op. cit., s. 124.

16 M. Hartley, *Stres w pracy*, Wyd. JEDNOŚĆ, Kielce 2005, s. 85

ją zmagania się ze starymi czynnikami stresowymi. Sprawne działanie baz danych zlokalizowanych w serwerowniach jest uzależnione od dobrostanu pracowników. W pogoni za wprowadzaniem nowoczesnych rozwiązań informacyjnych nie należy zapominać o bezpieczeństwie i wygodzie człowieka, który to człowiek ze swoimi potrzebami powinien być zawsze w centrum uwagi kadry zarządzającej przedsiębiorstwem. Presja czasu, odpowiednia temperatura i oświetlenie miejsc pracy to stresory, które powinny być ograniczane w imię budowy nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, czego symbolem i ogniskową są właśnie serwerownie i pracujący tam ludzie. Całodobowy dostęp do wiedzy ma swój wymierny koszt. Takim kosztem są trudne, stresogenne warunki pracy w serwerowniach. Należy pamiętać, że możliwość zakupów towarów z całego świata, inwestowanie na globalnych giełdach oraz dostęp do wirtualnej postaci dokumentacji urzędowej odbywa się dzięki pracy zmianowej pracowników serwerowni.

BIBLIOGRAFIA

1. Dudek B., Waszkowska M., Hanke W., *Ochrona zdrowia pracowników przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego*, Wyd. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1999.
2. Hartley M., *Stres w pracy*, Wyd. JEDNOŚĆ, Kielce 2005.
3. Kozłowski S., *Granice przystosowania*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1986.
4. Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Wyd. GWP, Gdańsk 2007.
5. Łoboda M., *Stres w pracy zawodowej [w:] Wybrane zagadnienia. Czynniki stresogenne w organizacji*, (red.) A. Biela, Wyd. KUL, Lublin 1990.
6. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
7. Oniszczenko W., *Stres to brzmi groźnie*, Wyd. Żak, Warszawa 1998.
8. Ratajczak Z., *Wsparcie społeczne w środowisku pracy a stres i jego skutki zdrowotne [w:] Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, (red.) Z. Ratajczak, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
9. *Stres w pracy zawodowej*, (red.) A. Biela, Wyd. KUL, Lublin 1990.
10. Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa 2008.
11. Terelak J.F., *Psychologia stresu*, Wyd. Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2001.
12. Wieczorek S., *Podstawy psychologii pracy i ergonomii*, Wyd. Tarbonus, Tarnobrzeg 2005.
13. Wolska A., Pawlak A., *Oświetlenie stanowisk pracy CIOP - PIB*, Warszawa 2007.

dr Robert Rynkun-Werner

Menedżerska Akademia Nauk Społecznych w Warszawie

ORCID: 0000-0001-6559-7731

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 107–124

AKTYWNA ROLA SĘDZIEGO GWARANCJĄ PRAWA DO RZETELNEGO PROCESU (KARNEGO) / *ACTIVE ROLE OF THE JUDGE GUARANTEES THE RIGHT TO A FAIR (CRIMINAL) TRIAL*

STRESZCZENIE

Autor artykułu przedstawia własny punkt widzenia na kwestie ustrojową, związaną z prawem do rzetelnego procesu karnego, a szerzej do postępowania sądowego w ogólności. Prawo to opiera się na szeregu gwarancjach procesowych, które skodyfikowane, jak i nie skodyfikowane muszą być realnie respektowane przez sąd w demokratycznym państwie prawnym. Nader często zdarza się jednak, iż sędzia stosujący prawo, wobec niekonstytucyjnych zmian legislacyjnych, staje przed trudnym dylematem, jak ma postąpić podejmując decyzję procesową w konkretnej indywidualnej sprawie, gdy zastosowanie konkretnego przepisu ustawy stoi w sprzeczności z Konstytucją, prawem Unii Europejskiej oraz aksjologią całego systemu prawa. Wydanie orzeczenia w takich trudnych okolicznościach możliwe jest tylko w przypadku pozytywnie rozumianego aktywizmu sędziowskiego, bez którego trudno byłoby uznać wymierzanie sprawiedliwości za niezależne i bezstronne, a proces za rzetelny. Jednak postawa ta może zostać uznana za manifest polityczny i próbę działania *contra legem*. Czy tak jest w istocie?

SŁOWA KLUCZOWE: gwarancje procesowe, konstytucja, rzetelny proces, aktywizm sędziowski, wykładnia.

ABSTRACT

The Author of the article present his own point of view on the systemic issues related to the right to a fair criminal trial, and more broadly to court proceedings in general. This law is based on a number of procedural guarantees which, both codified and uncoded, must be realistically respected by a court in a democratic state ruled by law. However, it often happens that a judge applying the law, faced with unconstitutional legislative

changes, faces a difficult dilemma as to how to proceed when making a procedural decision in a specific individual case, when the application of a specific provision of the act is contrary to the Constitution, the Law of the European Union and the axiology of the entire legal system. A ruling in a such difficult circumstances is possible only in the case of positively understood judicial activism, without which it would be difficult to consider the administration of justice as independent and impartial, and the trial as fair. However, this attitude can be considered a political manifesto and an attempt to act *contra legem*. Is it really so?

KEY WORDS: procedural guarantees, Constitution, fair trial, judicial activism, interpretation.

WSTĘP

Jedną z funkcji procesu karnego jest funkcja gwarancyjna, a tym samym ochrona interesów procesowych jego uczestników. Funkcja ta w głównej mierze realizuje się za pośrednictwem zasad procesu karnego, które spełniają rolę swoistych wytycznych kierunkowych, odgrywających istotną rolę w procesie wykładni prawa¹. Zasady procesu są tzw. gwarancjami procesowymi, tj. mają chronić słuszne interesy uczestników procesu, zwłaszcza oskarżonego i pokrzywdzonego². Wśród zasad procesowych możemy wyróżnić zasady zdefiniowane – skodyfikowane oraz nieskodyfikowane. Zasady zdefiniowane to zasady, których definicja lub co najmniej określenie w przybliżeniu zawiera obowiązujące ustawodawstwo. Nieskodyfikowane to zasady, które wynikają pośrednio z wielu przepisów prawnych, z ich całokształtu, ale co do których brak jest specjalnych przepisów wprost je określających³. Do skodyfikowanych zasad procesowych możemy zaliczyć: zasadę szybkości postępowania (art. 2 § 1 pkt 4 k.p.k.); zasadę bezstronności obiektywizmu (art. 4 k.p.k.), *in dubio pro reo* (art. 5 § 1 k.p.k.); zasadę domniemania niewinności (art. 5 § 2 k.p.k.); zasadę prawa do obrony (art. 6 k.p.k.); zasadę swobodnej oceny dowodów (art. 7 k.p.k.); zasadę legalizmu (art. 10 k.p.k.); zasadę informowania uczestników postępowania o ich obowiązkach i uprawnieniach, inaczej zasadę lojalności procesowej (art. 16 k.p.k.); oraz zasadę jawności postępowania (art. 355 k.p.k.). Do nieskodyfikowanych zaliczyć można: zasadę bezpośredniości, kontradiktoryjności, koncentracji materiału dowodowego, zasadę równouprawnienia stron procesowych; zasadę uczciwego rzetelnego procesu, czy też zasadę ciężaru dowodu⁴. Nie ulega jednak wątpliwości, że nawet najlepiej skodyfikowane gwarancje byłyby tyl-

1 W. Daszkiewicz, *Proces karny. Część ogólna*, Warszawa 1996, s. 57.

2 S. Waltoś, w: K. Buchała, S. Waltoś, *Zasady prawa i procesu karnego*, Warszawa 1975, s. 226.

3 T. Grzegorzczak, J. Tylman, *Postępowanie karne*, Warszawa 2013, s. 90.

4 P. Wiliński, *Zasady procesu karnego, cz. III, t. II* [w:] *System prawa karnego procesowego*, (red.) P. Wiliński, Warszawa 2014, s. 244.

ko pustymi deklaracjami, gdyby nie aktywna rola sędziego w procesie stosowania prawa. Z uwagi na ograniczoną możliwość zaprezentowania wszystkich zagadnień odnoszących się do ochronnej funkcji zasad procesu karnego niniejsza publikacja skupia się przede wszystkim na nieskodyfikowanej zasadzie prawa do rzetelnego (uczciwego) postępowania sądowego, a także roli sędziego w jej praktycznym urzeczywistnianiu.

1. PRAWO DO SĄDU PRAWEM UNIWERSALNYM

Prawo do sądu, inaczej do rzetelnego postępowania sądowego wyraża jedną z fundamentalnych zasad demokratycznego państwa prawa oraz fundamentalną gwarancję przestrzegania praworządności⁵. W międzynarodowych źródłach prawa o rzetelnym postępowaniu sądowym mowa jest w art. 6 EKPCz⁶, art. 47 KPP⁷ i art. 14 MPPOiP⁸. Zasada ta jest również jedną z konstytucyjnych zasad procesowych, którą wyraża przede wszystkim art. 45 ust. 1 Konstytucji RP⁹. W skład tej ogólnej zasady procesu karnego, a także, co trzeba jasno podkreślić, wszystkich postępowań sądowych, wchodzi wskazane powyżej gwarancje procesowe tak skodyfikowane, jak i nie skodyfikowane. Zgodnie z treścią przepisu art. 45 ust. 1 Konstytucji RP każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd (art. 45 ust. 1 Konstytucji). Uzupełnieniem tej gwarancji jest również treść art. 6 ust. 1 EKPCz, która wskazuje, iż dodatkowo musi to być sąd ustanowiony ustawą. Istotą tej zasady jest także oparcie się na aksjologię, a więc na określonym systemie wartości, którym powinien cechować się proces karny (proces sądowy w ogóle) w demokratycznym państwie prawnym. Powyższa okoliczność powoduje, że możemy mówić w tym przypadku o zasadzie-prawa do rzetelnego postępowania sądowego w rozumieniu zasad naczelných procesu karnego. Punktem odniesienia w ramach tej zasady jest zarówno osoba oskarżonego, jak i pokrzywdzonego. Zdaniem S. Waltosia zasadę uczciwego (rzetelnego) procesu wyrażają następujące dyrektywy: 1) organ procesowy powinien prowadzić postępowanie, traktując jego uczestników lojalnie; 2) organ procesowy powinien zawsze respektować poczucie godności uczestników procesowych; 3) organ procesowy powinien informować uczestników procesu o ich obowiązkach i uprawnieniach; 4) organ procesowy

5 Zob. wyrok TK z 18.07.2011 r., SK 10/10, OTK-A 2011, nr 6, poz. 58.

6 Europejska Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności sporządzona w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r. zmieniona następnie Protokołami nr 3, 5 i 8, 11 i 14 oraz uzupełniona Protokołem nr 2 - Dz.U. 1993.61.284.

7 Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej - Dz.U.UE.C.2016.202.389.

8 Międzynarodowy Pakt praw Obywatelskich i Politycznych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., Dz.U.1977.38.167.

9 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U.1997.78.483 ze zm.

powinien prowadzić postępowanie szybko; 5) organ procesowy powinien, w razie kolizji zasad procesowych, wybierać zawsze rozwiązanie, które jest bardziej przyzwolone we własnym sumieniu niż w oczach osób postronnych¹⁰.

2. RZETELNY PROCES CZYLI JAKI ?

Prawo do sądu jest samoistnym i powszechnym prawem podmiotowym jednostki. Stanowi gwarancję dla obywateli, a z drugiej strony obowiązek leżący po stronie państwa ukształtowania odpowiednio standardów organizacyjno-ustrojowych sądów, aby proces sądowy był w ogóle możliwy do przeprowadzenia oraz, aby panujące w jego toku procedury spełniały normy demokratycznego państwa prawa. Powyższe ma szczególnie istotne znaczenie, gdy odnosi się do procesu karnego, gdzie istnieje realna możliwość zastosowania represji karnej wobec jednostki, niezależnie zresztą od stadium tego postępowania. Tym samym, czy jest to etap postępowania przygotowawczego, w którym możliwe jest zastosowanie tymczasowego aresztowania sądowego, gdzie sąd wydaje wyrok, w końcu wykonawczego, gdzie jednostka odbywa karę, niezbędne jest realne zapewnienie oskarżonemu gwarancji rzetelnego postępowania sądowego. Najczęściej odbywa się to poprzez określenie i skodyfikowanie zasad procesowych, które obligują sądy do ich stosowania. Literalne określenie owych zasad, co oczywiste, należy do obowiązku ustawodawcy. W przypadku zaś wątpliwości interpretacyjnych należy sięgnąć po wykładnię dokonywaną przez SN, TK, czy też EKPCz oraz TSUE. Z uwagi na multicentryczność współczesnego systemu prawa istotne, o ile nie najważniejsze z punktu widzenia zachowania gwarancji procesowych jednostki, szczególnie wobec naruszającej standardy prawa wobec sądu praktyki ustawodawczej władzy politycznej w Polsce po 2015 r., są regulacje prawa UE, w szczególności art. 5 i 6 EKPCz oraz art. 47 KPP¹¹. Dowodem na powyższe jest także dotychczasowe orzecznictwo Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu (ETPCz), które stanowi wiążącą wykładnię do bezpośredniego stosowania przez wszystkie kraje członkowskie norm oraz standardów strasburskich w zakresie ochrony praw i wolności oskarżonego w postępowaniu sądowym¹². To także liczne, szczególnie w ostatnich latach, orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE), odnoszące się do niezależności

10 S. Waltoś, *Proces karny*, Warszawa 2009, s. 334-337. Przeciwnikiem wyodrębnienia tej zasady jest P. Wiliński, który podnosi, że wyodrębnienie tej zasady prowadziłoby do powstania metazasady, co z kolei prowadziłoby do konieczności budowy hierarchicznego układu zasad procesowych, P. Wiliński, *Zasady procesu karnego*, s. 259.

11 E. Łętowska, *Multicentryczność współczesnego prawa i jej konsekwencje*, „Państwo i Prawo” 2005, nr 4.

12 Zob. tytułem przykładu wyrok ETPCz z 7.05.2021 r., *Xero Flor p-ko Polsce*, skarga 4907/18, www.echr.coe.int.

sądów i niezawisłości sędziów jako fundamentu niezależnego sądownictwa w demokratycznym państwie prawnym¹³. Gros tych orzeczeń dotyczy spraw polskich, gdyż próba podjętej reformy wymiaru sprawiedliwości po 2015 r. nabrała bardziej cech destrukcji systemu, niż jego realnej naprawy. Zmieniające się w ostatnich latach przepisy prawa w zakresie procedury postępowania karnego, ograniczające *de facto* gwarancje procesowe oskarżonego, nie prowadzą do pozytywnych wniosków, co do przestrzegania przez polskiego ustawodawcę standardów rzetelnego postępowania sądowego¹⁴. W szczególności odnosi się to do gwarancji rzetelnego prawa do obrony¹⁵. Przykładem na powyższe może być zmiana treści przepisu art. 167a k.p.k. na mocy ustawy z dnia 11 marca 2016 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania karnego oraz niektórych innych ustaw¹⁶. Treść przedmiotowego przepisu wskazuje, iż dowodu nie można uznać za niedopuszczalny wyłącznie na tej podstawie, że został uzyskany z naruszeniem przepisów postępowania lub za pomocą czynu zabronionego, o którym mowa w art. 1 § 1 Kodeksu karnego, chyba że dowód został uzyskany w związku z pełnieniem przez funkcjonariusza publicznego obowiązków służbowych, w wyniku zabójstwa, umyślnego spowodowania uszczerbku na zdrowiu lub pozbawienia wolności. W konsekwencji przepis ten, stoi w kolizji z art. 7 Konstytucji RP i wyrażoną tam zasadą legalizmu (praworządności), która obliguje organy państwa do działania w granicach i na podstawie prawa. W podobnym tonie wypowiedział się SN w uchwale w składzie siedmiu sędziów z 28 czerwca 2018 r., I KZP 4/18 odnoszącej się do zakresu kontroli operacyjnej, prowadzonej przez służby specjalne, w której wskazano, iż konflikt między zasadą legalizmu a zasadą poszanowania i ochrony wolności człowieka musi być rozwiązany z poszanowaniem zasady proporcjonalności (art. 31 ust. 3 Konstytucji RP)¹⁷. Drugim jaskrawym przykładem ingerencji w fundamenty procesu karnego, były zmiany wprowadzone do KPK na podstawie przepisów ustawy o zmianie ustawy - Kodeks postępowania karnego oraz niektórych innych ustaw z 19.07.2019 r., na mocy której ograniczeniu uległo prawo do obrony oskarżonego, m.in. poprzez możliwość przeprowadzenia czynności dowodowych pod nieobecność oskarżonego i jego obrońcy, bez względu na przyczynę (art. 378 a k.p.k.), jak i ograniczenie postępowania dowodowego (art. 350a k.p.k.)¹⁸. Zmiany te oprócz kolizji z norma-

13 Wyroki TSUE z: 27.02.2018 r., C – 64/16 *Associação Sindical dos Juizes portugueses v. Tribunal de Contas*, EU:C:2018:117; 24.06.2019 r., *Komisja Europejska v. Polska*, C-619/18, EU:C:2019:531; z 19.11.2019 r. w sprawach połączonych C-585/18, C-624/18, C-625/18 Lex nr 2741129.

14 Ustawa z 19.07.2019 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania karnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2019.1694).

15 Wyrok ETPCz z 3.02.2009 r. *Kauczer p-ko Polsce*, skarga nr 33492/96, www.echr.coe.int.

16 Dz.U.2016.437.

17 Uchwała SN (7) I KZP 4/18, OSNKW 2018, nr 8, poz. 53. Por. też E. Plebanek, *Kilka uwag na tle znaczenia przepisu art. 168a. k.p.k. dla dopuszczalności wykorzystania w postępowaniu sądowym dowodu pozyskanego z naruszeniem rygorów ustawowych*, „Palestra” 2018, nr 10, s. 30 i n.

18 Dz.U.2019.1694.

mi konstytucyjnymi jak i z prawem międzynarodowym, w szczególności art. 6 EKPCz i art. 47 KPP, stoją również w sprzeczności z zasadami wynikającymi z Dyrektyw Parlamentu Europejskiego i Rady, w szczególności Dyrektywy z 22.10.2013 r. w sprawie dostępu do adwokata w postępowaniu karnym i w postępowaniu dotyczącym europejskiego nakazu aresztowania oraz w sprawie do poinformowania osoby trzeciej o pozbawieniu wolności i prawa do porozumiewania się z osobami trzecimi i organami konsularnymi w czasie pozbawienia wolności¹⁹ oraz Dyrektywy z 9.03.2016 r. w sprawie wzmocnienia niektórych aspektów domniemania niewinności i prawa do obecności na rozprawie w postępowaniu karnym²⁰. Nie ma przy tym znaczenia intencja ustawodawcy, którą było przyspieszenie toku prowadzonych postępowań sądowych, w sytuacji gdzie zmiany prowadzą do naruszenia norm gwarancyjnych, zawartych tak w konstytucji, jak i w innych normach prawa polskiego i międzynarodowego. Jak stwierdził w jednym z wyroków Trybunał Konstytucyjny, dążenie do szybkiego zakończenia postępowania nie powinno wiązać się z uszczerbkiem właściwej wykładni i prawidłowego zastosowania norm prawnych, a zasada szybkości postępowania nie powinna prowadzić do konfliktu z dochodzeniem prawdy w procesie ani ograniczać uprawnień procesowych ustawowo zagwarantowanych uczestnikom postępowania²¹. W konsekwencji wobec zmieniających się uwarunkowań politycznych i prawnych, przejawiających się nader często w niezrozumiałych decyzjach legislacyjnych ustawodawcy, podejmowanych z przyczyn politycznych a nie merytorycznych, to na sądach, a bezpośrednio osobiście na sędziach spoczął obowiązek zapewnienia ochrony konstytucyjnych i procesowych standardów prawa do rzetelnego procesu karnego.

3. AKTYWIZM SĘDZIOWSKI

Wynikiem tego stał się poniekąd wymuszony sytuacją prawno-polityczną aktywizm sędziowski. Dotychczasowa rola sędziego była z reguły pasywna i ograniczała się zasadniczo jedynie do stosowania prawa w jego literalnym brzmieniu, w oparciu o wykładnię językową treści norm prawnych. Obecnie, wobec kryzysu rządów prawa w Polsce, następuje zauważalne wychodzenie sędziego z roli „ust ustawy” w kierunku Dworkinowskiego sędziego Herkulesa, który dynamicznie i kompleksowo dokonując szerokiej wykładni przepisów, co oczywiście zgodnie z obowiązującym prawem, w tzw. trudnych sprawach, tzn. w sytuacjach kolizji norm, bezpośrednio stosuje przepisy Konstytucji RP²². Osoba sędziego staje się poszukiwaczem spra-

19 Dz.Urz. UE L 2013.294.1.

20 Dz.Urz. UE L 2016.65.1.

21 Wyrok TK z 18.02.2009 r., Kp 3/08, OTK-A 2009, nr 2, poz. 9; zob też W. Hermeliński, B. Nita-Światłowska, *Orzekanie pod nieobecność oskarżonego a gwarancje wynikające z przepisów rangi ponadustawowej*, „Palestra” 2019, nr 9, s. 18.

22 R. Dworkin, *Biorąc prawa na poważnie*, przełożył T. Kowalski, Warszawa 2021, s. 200 i n.

wiedliwego prawa, stosując prawo dokonuje jego oceny pod względem celowości, skuteczności, czy też właśnie sprawiedliwości. Obowiązkiem sędziów nie jest już tylko konieczność trzymania się litery prawa, a ich rola nie ogranicza się jedynie do orzekania kary, którą prawo wymierza za dany czyn. Dzisiejszemu sędziemu potrzeba czegoś więcej, niż jak twierdził Monteskiusz jedynie oczu²³. Sędzia musi więc mieć możliwość własnej interpretacji prawa, gdyż nie jest związany tylko wolą ustawodawcy i ustanowionym przez niego prawem. Sędzia musi zatem mieć prawo do swobody interpretacji ustaw oraz do poszukiwania innych kryteriów stosowania prawa poza samym tekstem ustawy. Tym bardziej w sytuacji, gdy prawo jest niedoskonałe, przepisy niedookreślone i abstrakcyjne, gdyż w oczywisty sposób prowadzi to do konfliktu norm²⁴. Tym samym rodzi się w tym miejscu zasadnicze pytanie o to, czy wobec kryzysu praworządności w Polsce sądy mogą w jednostkowych przypadkach stosować rozproszoną kontrolę konstytucyjności ustaw w sytuacji, w której z oczywistych względów dany przepis prawa jest sprzeczny z konstytucją, co w konsekwencji może prowadzić do odmowy jego zastosowania. Czy jest to więc jedynie kwestia ustrojowo-polityczna, czy też zagadnienie to odnosi się do samej istoty sądenia, gdyż dotyczy możliwości swobodnego, a więc realnie niezależnego sprawowania wymiaru sprawiedliwości w Polsce? Problem jest o tyle istotny, że w dotychczasowych poglądach doktryny i orzecznictwa aktywizm sędziowski był zazwyczaj kontestowany²⁵. W systemie *common law*, gdzie dominuje system tzw. rozproszonej kontroli konstytucyjności, orzeczenia sądów stanowią istotne źródła prawa zwanego prawem precedensowym. O konstytucyjności przepisów może zatem, co do zasady, rozstrzygnąć każdy sąd, a nie jedynie specjalnie do tego powołany organ jakim jest SN, czy też Trybunał Konstytucyjny. Prawo tworzone w powyższy sposób nazywa się również prawem sędziowskim (*jude-made-law*), bowiem to sędzia decyduje m.in. o tym czy dany akt prawny (norma), w konkretnie rozpoznawanej sprawie jest zgodny z konstytucją, czy też jest z nią sprzeczny. Odmienne sprawa przedstawia się w polskim (kontynentalnym) systemie prawa. Tu sędzia ma ograniczone możliwości interpretacji prawa, która może mieć zarazem prawotwórczy charakter. Wyjątkiem było i jest orzecznictwo TK i SN, w którym wskazane organy zdecydowanie wyrażały swoje poglądy w określonych kwestiach, często zresztą wychodząc poza swoje jasno wskazane kompetencje. Szczególnie widoczne było to w okresie transformacji ustrojowej w latach 1990-1997, co w aspekcie budowy państwa demokratycznego w tym czasie można w jakimś zakresie usprawiedliwić. Wyjątkiem zatem był aktywizm sędziowski, rozumiany przez L. Morawskiego jako sytuacja, w której sędzia podejmuje decyzję, która nie jest zdeterminowana przez przepisy prawa, a więc do-

23 Monteskiusz, *O duchu praw*, przekład T. Boy-Żeleński, Kraków 2016, s. 126.

24 L. Morawski, *Zasada...*, s. 66-68.

25 L. Garlicki, *Sądy a Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, „Przegląd Sądowy”, 2016, nr 7-8, s. 20; por. P. Kardas, M. Gutowski, *Konstytucja z 1997 r. a model kontroli konstytucyjności prawa*, „Pa-lestra” 2017, nr 4, s. 16;

konuje wyboru, który jest jego własnym wyborem, a nie wyborem dokonany przez prawodawcę²⁶. W powyższym kontekście każda zatem decyzja sędziego może być jednak rozpatrywana w kontekście politycznym. Sędzia, który uważa, że może odstąpić od reguł prawnych jak i ten, który stosuje prawo ściśle literalnie, w oczywisty sposób (pasywny czy aktywny) wypowiada pewne *credo* polityczne, które dotyczy najbardziej fundamentalnych kwestii wiążących się z ustrojem politycznym państwa i pozycją sądów i trybunałów w ramach tego ustroju²⁷. Może to więc stanowić pewne zagrożenie dla niezależności i niezawisłości sędziego. O tyle jednak, o ile będzie on podatny na jakiekolwiek wpływy zewnętrzne. Konieczność aktywizmu sędziowskiego wynika również ze zmieniających się uwarunkowań społeczno-politycznych, w których tzw. suche uzasadnienie przykładowo oparte jedynie o wykładnię językową jest już nie wystarczające. Dzieje się tak, ponieważ społeczeństwa demokratyczne w multicentrycznym systemie prawa oczekują od organów sądowych i trybunałów jasnych i czytelnych wyjaśnień istoty funkcjonowania i stosowania prawa, które *de facto* ingerują w ich codzienne życie. Z jednej strony oczekuje tego społeczeństwo, a z drugiej jest to również warunek rzetelnego przeprowadzenia postępowania sądowego. Sędzia stosujący prawo dokonuje jego wykładni w kontekście konkretnie rozpatrywanej sprawy, podejmując decyzje procesową w oparciu nie tylko o same sztywne przepisy prawa, które ma zastosować, ale również o aksjologię norm prawnych z nich wynikających. Sędzia musi więc być zaangażowany aksjologicznie w proces orzekania, w szczególności poprzez konieczność odwołania się do przyjętych i obowiązujących standardów konstytucyjnych oraz unijnych. W przeciwnym wypadku sprawowanie wymiaru sprawiedliwości stałoby się fikcją. Społeczeństwo nie oczekuje jednak od sędziów prowadzenia polityki, ale sprawiedliwych i wewnętrznie (moralnie) słusznych orzeczeń.

4. KONFLIKT MORALNY CZY PRAWNY?

Powyższe stawia sędziego w sytuacji dość trudnej moralnie z uwagi na konieczność, czy raczej możliwość podjęcia decyzji *contra legem*, a tym samym zajęcia określonego stanowiska wobec obowiązującego prawa. Tym bardziej, iż zgodnie z treścią przepisu art. 178 ust. 1 Konstytucji RP sędziowie podlegają Konstytucji oraz ustawom. W tym miejscu może powstać problem prawa, które po pierwsze może stać w sprzeczności z obowiązującą konstytucją, jak i z obowiązującymi normami prawa międzynarodowego. Po drugie, problem prawa, które jest niesprawiedliwe (moralnie). Aktywizm sędziowski nader często może też mieć kontekst polityczny, co szczególnie widoczne jest w sprawach publicznych o istotnym znaczeniu dla funkcjonowania demokracji

26 L. Morawski, *Zasada trójpodziału władzy. Trybunał Konstytucyjny i aktywizm sędziowski*, „Przegląd Sejmowy” 2009, nr 4, s. 65.

27 L. Morawski, *Czy sądy mogą się angażować politycznie*, „Państwo i Prawo” 2006, s. 11.

w państwie²⁸. Nie jest to jednak sytuacja prosta i jednoznaczna. W oczywisty sposób prowadzi to także do konfliktu na linii SN, NSA i sądów powszechnych z TK, w końcu generalnie władzy sądowniczej z władzą ustawodawczą i wykonawczą. Następuje tu bowiem konflikt dwóch systemów-modeli kontroli konstytucyjności prawa. Scentralizowanego, w którym centralne miejsce zajmuje TK oraz rozproszonego, dokonywanego przez sądy powszechne i administracyjne. W wyniku tego konfliktu i zdecydowanej aktywności sądów powszechnych, władza polityczna zarzuca sądom, iż naruszają prawo działając *contra legem*. Politycznie obsadzony TK orzeka z kolei zgodnie z linią danej władzy politycznej, wbrew dotychczasowej linii wykładniczej, czym naraża się na zarzuty upolitycznienia i aberrację. Nie należy mieć złudzeń, problem wykładni prawa szczególnie w polskiej rzeczywistości społeczno-prawnej został sprowadzony do konfliktu *stricte* politycznego²⁹. Wydarzenia ostatnich lat pokazują jednak, iż nastąpiła radykalna zmiana w postrzeganiu prawa do kontroli konstytucyjności ustaw dokonywanej przez sądy powszechne i administracyjne. Powoli, acz systematycznie i nie bez kontrowersji następuje w praktyce stosowania prawa rozproszona kontrola jego konstytucyjności. Aktywizmowi sędziowskiemu często sprzyja również nieokreśloność tworzonego prawa, co powoduje, że sędzia wydając wyrok w konkretnej sprawie musi podjąć samodzielnie decyzję, w zakresie danej normy prawnej. Nie może bowiem liczyć na niezależność organu powołanego do badania zgodności prawa z konstytucją, jakim dotychczas był Trybunał Konstytucyjny. Z drugiej strony ta niedookreśloność odnosi się do przepisów konstytucji, co powoduje, że sądy konstytucyjne mają pełną możliwość jej interpretacji. Prowadzi to jednak do nadużywania pozycji ustrojowej tych organów, tak jak dzieje się to w Polsce po 2016 r., a co ma w oczywisty sposób wpływ na polityczny kontekst interpretacyjny. Interpretatorem konstytucji i prawa ustawowego na mocy art. 188 w zw. z art. 193 Konstytucji RP był i jest TK. Jednak wobec podważenia jego ustrojowej roli, z uwagi na niekonstytucyjny proces obsadzenia stanowisk sędziowskich, uprawnienie to zostało zakwestionowane. Skoro zaś sędziowie sądów powszechnych i administracyjnych na mocy art. 178 ust. 1 Konstytucji RP podlegają jedynie ustawom i konstytucji, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby dokonywali kontroli konstytucyjności prawa. Przy czym chodzi oczywiście o kontrolę incydentalną, *ad casum* i ze skutkiem *inter partes*, prowadzącą co najwyżej do odmowy zastosowania w konkretnej sprawie ustawy uznanej przez sąd za sprzeczną z konstytucją³⁰. Legalne umocowanie do

28 W szczególności odnosi się to do wyroków TK, w tym do wyroku z 25.03.2019 r. K 12/18 (w sprawie KRS); z 22.10.2020 r. K 1/20 (w sprawie aborcji); z 15.04.2021 r. K 20/20 (w sprawie RPO).

29 Por. A. Sulikowski, *Trybunał Konstytucyjny a polityczność. O konsekwencjach upadku pewnego mitu*, „Państwo i Prawo” 2016, nr 4, s. 3-14.

30 B. Banaszak, *Bezpośrednie stosowanie Konstytucji w kontekście realizacji i ochrony praw i wolności*, [w:] *Wolności i prawa jednostki w Konstytucji RP, t. I*, (red.) M. Jabłoński, Warszawa 2010, s. 325.

takiego działania znajduje się w art. 8 Konstytucji RP, który określa konstytucję jako najwyższe obowiązujące prawo w Polsce, której przepisy stosuje się, co do zasady, bezpośrednio i co ma odniesienie do wszystkich organów stosujących prawo³¹.

5. PROBLEM WYKŁADNI

Wykładnia prawa, której dokuje sędzia, to inaczej jego interpretacja, która polega na działaniach sądu zmierzających do ustalenia znaczenia przepisów prawnych, czyli rekonstruowaniu norm, które z tych przepisów wynikają³². Celem wykładni jest wyjaśnienie niejasności tekstu prawnego i ustalenie właściwego wzorca oceny. Co istotne, przy dokonywaniu interpretacji prawa ważne jest także ustalenie intencji ustawodawcy, który wprowadził określone przepisy do systemu prawa. Z uwagi na ograniczone ramy publikacji wskazać należy jedynie skrótowo, że w doktrynie wyróżniamy dwa podejścia – dwie koncepcje interpretacji przepisów prawa. Z jednej strony jest to koncepcja wykładni klaryfikacyjna – semantyczna (jasna), z drugiej koncepcja derywacyjna, w której nadrzędną pozycję zajmuje zasada zgodna z paremią *omnia sunt interpretanda*, czyli że wszystko podlega interpretacji³³. W koncepcji klaryfikacyjnej przepis prawa jest jasny i nie ma potrzeby dokonywania jego wykładni interpretacyjnej. Wzory zachowań wynikają z samej treści gramatycznej zdań zawartych w tekście prawnym. Nie dokonuje się tu zatem interpretacji tego, co jest jasne i oczywiste. Następuje to tylko wówczas, gdy przepis prawa jest wynikiem błędu ustawodawcy, niejasności i nieprecyzyjności języka, czy też nieostrości wyrażen normatywnych. W koncepcji derywacyjnej wszystko podlega zaś interpretacji, nawet wówczas, gdy przepis prawa wydaje się być jasny i oczywisty. Proces wykładni następuje tu w sposób sekwencyjny. Rezultat wykładni ustalany jest poprzez zastosowanie rozmaitych dyrektyw wykładni stosowanych do tekstu prawnego w określonej kolejności³⁴. W koncepcji tej istotą jest zrozumienie przepisów prawnych poprzez odtworzenie z nich, pełnej i jednoznacznej normy postępowania, poprzez wyjaśnienie wszelkich możliwych wątpliwości. Przyjmuje się za podstawę decyzji stosowania prawa w razie ujawnienia się wątpliwości co do alternatywnie kształtujących się ustaleń faktycznych wersji najkorzystniejszej dla podmiotu, wobec którego prowadzone jest postępowanie mające na celu rozstrzygnięcie kwestii np. odpowiedzialności karnej. Innym istotnym podziałem wykładni jest podział oparty na zróżnicowanym sposobie jej dokonywania. W tym zakresie wyróżniamy wykładnię językową, systemową oraz funkcjonalną i celowościową, które określa się dyrektywami wykładni I stopnia. Wy-

31 W. Saletra, *Bezpośrednie stosowanie Konstytucji RP przez Sąd Najwyższy*, „Przegląd Sądowy” 2017, nr 2, s. 5.

32 L. Morawski, *Zasady wykładni prawa*, Toruń 2006, s. 15.

33 M. Zieliński, *Wykładnia prawa. Zasady-reguły-wskazówki*, Warszawa 2017, s. 59.

34 M. Gutowski., P. Kardas, *Wykładnia i stosowanie prawa w procesie opartym na konstytucji*, Warszawa 2017, s. 241-242.

kładnia językowa przeprowadzana jest poprzez zastosowanie reguł znaczeniowych - semantycznych i konstrukcyjnych - syntaktycznych, stylistycznych języka prawnego i naturalnego, a także na zastosowaniu reguł poprawnego myślenia (logiki formalnej), co pozwala ustalić „właściwe” znaczenie przepisów prawnych³⁵. Wykładnia językowa ma pierwszeństwo przed pozostałymi wykładniami, bowiem zaczyna się od analizy tekstu prawnego z punktu widzenia językowego, a więc od rozumienia danych pojęć, terminów i zwrotów w ramach reguł języka powszechnego (potocznego). Oznacza to przyjęcie ich rozumienia w znaczeniu słownikowym. W przypadku, gdy językowe znaczenie tekstu jest jasne, to interpretator nie musi sięgać po inne pozajęzykowe metody wykładni³⁶. Takie podejście do roli wykładni było charakterystyczne w początkowych latach obowiązywania konstytucji, gdy treść językowa przepisów prawa stanowiła granicę wykładni. Po 2003 r. w orzecznictwie TK, SN i NSA zaczęto odchodzić od tego poglądu na rzecz dokonywania pełnej interpretacji przepisów nawet po uzyskaniu jednoznaczności językowej, a w razie konfliktu dać pierwszeństwo rezultatowi otrzymanemu wedle dyrektyw funkcjonalnych, jeśli rezultat burzy podstawowe założenia o racjonalności prawodawcy, zwłaszcza o jego spójnym systemie wartości, co wiąże się z dopuszczeniem w tej sytuacji wykładni rozszerzającej lub zwężającej³⁷. W jednym z orzeczeń SN podniósł, iż wolno odstąpić od sensu językowego wykładni, mimo że przepis jest jasny i oczywisty, gdy prowadzi to do rażąco niesprawiedliwych lub irracjonalnych konsekwencji, gdy przemawiają za tym szczególnie ważne racje prawne, społeczne, ekonomiczne lub moralne, gdy językowe znaczenie przepisu pozostaje w oczywistym konflikcie lub sprzeczności ze znaczeniem innych norm zwłaszcza, gdy te normy mają wyższą moc prawną, gdy znaczenie to prowadzi do rażąco niesprawiedliwych rozstrzygnięć lub pozostaje w oczywistej sprzeczności z powszechnie akceptowanymi normami moralnymi albo, gdy znaczenie to prowadzi do konsekwencji absurdalnych z punktu widzenia społecznego lub ekonomicznego³⁸. W dalszej kolejności jest to wykładnia systemowa, która polega na ustaleniu rzeczywistego znaczenia przepisów ze względu na ich usytuowanie w systematyce wewnętrznej aktu normatywnego wykładni w całej gałęzi prawa, a także ze względu na zasady systemu prawa lub zasady danej gałęzi prawa. System prawa ma być niesprzeczny i nie powinien zawierać luk, jak również musi być uporządkowany hierarchicznie. Normy prawne powinny zatem być interpretowane zgodnie z zasadami konstytucyjnymi, jako nadrzędnym dla całego systemu akcie prawnym. Wykładnia systemowa pełni przede wszystkim funkcję subsydiarną wobec wykładni językowej, stanowiąc instrument rozstrzygania wątpliwości, których nie da się usunąć na gruncie językowych dyrektyw wykładni, oraz określa przesłanki wyboru między

35 T. Chauvin, T. Stawecki, P. Winczorek, *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa 2014, s. 246.

36 Zob. wyrok TK z 28.06.2000 r., K 25/99, OTK 2000, nr 5, poz. 141.

37 M. Zieliński, *Wybrane zagadnienia...*, s. 9.

38 Uchwał (7) SN z 25.04.2003 r., III CZP 8/03, OSNC 2004, Nr 1, poz. 1.

możliwymi wynikami interpretacji językowej mieszczącymi się w granicach możliwego znaczenia językowego pojęć i zwrotów zawartych w przepisie stanowiącym przedmiot wykładni³⁹. Z uwagi na multicentryczny system prawa, prawo krajowe powinno być interpretowane zgodnie z konstytucją oraz z prawem międzynarodowym, w szczególności z prawem UE. Źródłami prawa w Polsce w myśl art. 87 ust. 1 Konstytucji obok Konstytucji i ustaw są bowiem także ratyfikowane umowy międzynarodowe. Interpretacja przepisów prawa powinna następować przy uwzględnieniu ich miejsca w hierarchii źródeł prawa i systematyce aktu normatywnego. W tym ujęciu odnosi się to do konieczności podjęcia przez interpretatora nadania normie takiego znaczenia, które bierze pod uwagę pewne specyficzne warunki w jakich dana norma ma funkcjonować. Odnosi się to do zasad ustrojowych, warunków ekonomicznych, kultury prawnej społeczeństwa, reguł politycznych lub zasad aksjologicznych, a więc wartości moralnych powszechnie akceptowanych (uznawanych) w danym społeczeństwie. Wykładnia celowościowa jest jednym z typów wykładni funkcjonalnej, która zmierza do ustalenia znaczenia przepisu zgodnie z celem jaki chciał osiągnąć ustawodawca. Jest to więc swoista rekonstrukcja celu danej regulacji prawnej, której efektem ma być sposób rozumienia i rekonstrukcji normy. Pomocne w tej teorii jest odniesienie się do preferencji aksjologicznych, odwołujących się do powszechnie akceptowanych norm i reguł moralnych, w tym m.in. celów politycznych ustawodawcy w chwili dokonywania interpretacji. Może ona być dokonana w formie wykładni statycznej – subiektywnej, jak i dynamicznej. W wykładni statycznej znaczenie przepisu jest takie samo na przestrzeni całego okresu jego obowiązywania, co charakteryzuje tzw. pozytywizm prawniczy⁴⁰. Dynamiczna teoria wykładni – obiektywna polega z kolei na dokonywaniu interpretacji prawa w kontekście zachodzących zmian w stosunków społecznych, prawnych, czy politycznych. Blisko tej teorii jest teoria wykładni aktualnego ustawodawcy, która ma stanowić remedium na niezyciową teorię statyczną, jak i na zbyt daleko idącą w zakresie interpretacji prawa teorię obiektywną, w której widzi się zagrożenie dla nadmiernych dowolności interpretacyjnych⁴¹. Teoria ta może bowiem zmierzać do obejścia prawa lub jego naruszenia a więc do działania interpretacyjnego *contra legem*. Zagrożenie dla funkcjonowania demokratycznego państwa prawa dla idei praworządności pozwala przyjąć tezę, iż oparcie się przez interpretatorów jedynie na wykładni językowej z całą pewnością byłoby nie wystarczające. Zdecydowanie koniecznym jest przyjęcie zasady *omnia sunt interpretanda*, w której wszystko podlega interpretacji. Stosowanie prawa przez sądy lub inne organy zakładać więc musi stały, nieodłączny aspekt interpretacyjny⁴². Sens wielu przepisów, które językowo wydają się jasne może okazać się wątpliwy

39 M. Gutowski, P. Kardas, *Wykładnia...*, s. 255.

40 Por. T. Chauvin, T. Stawicki, P. Winczorek, *Wstęp do ...*, s. 8 i n.

41 M. Gutowski, P. Kardas, *Wykładnia...*, s. 251.

42 Wyrok TK z 13.01.2005 r., P 15/02, OTK-A 2005, nr 1, poz. 4.

w konfrontacji z wykładnią systemową i funkcjonalną. W każdym wypadku interpretator powinien więc dokonać konfrontacji wykładni językowej z systemową i funkcjonalną tak, aby różne rodzaje wykładni dawały zgodny wynik. Przede wszystkim wykładnia norm prawnych musi uwzględniać aksjologię konstytucji jak i prawa UE.

6. STOSOWANIE WYKŁADNI W PRAKTYCE

Przykładem takiej wykładni a jednocześnie aktywizmu sędziowskiego jest uchwała połączonych izb SN z 23.01.2020 r. w przedmiocie z wniosku Pierwszego Prezesa Sądu Najwyższego z dnia 15 stycznia 2020 r. o rozstrzygnięcie rozbieżności w wykładni prawa występującej w orzecznictwie Sądu Najwyższego w zakresie dotyczącym następującego zagadnienia prawnego: Czy udział w składzie sądu powszechnego, sądu wojkowego lub Sądu Najwyższego osoby powołanej do pełnienia urzędu na stanowisku sędziowskim przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa, ukształtowanej w trybie określonym przepisami ustawy z dnia 8 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o Krajowej Radzie Sądownictwa oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2018 r., poz. 3 ze zm.), prowadzi do naruszenia art. 45 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, art. 6 ust. 1 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (Dz. U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284 ze zm.) lub art. 47 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej i art. 19 ust. 1 Traktatu o Unii Europejskiej, wskutek czego, zależnie od rodzaju rozpoznawanej sprawy: a) w postępowaniu karnym – osoba taka jest nieuprawniona do orzekania (art. 439 § 1 pkt 1 k.p.k.) albo zachodzi przypadek nienależytej obsady sądu (art. 439 § 1 pkt 2 k.p.k.); b) w postępowaniu cywilnym – skład sądu z udziałem tak powołanej osoby jest sprzeczny z przepisami prawa (art. 379 pkt 4 k.p.c.)⁴³. Podejmując przedmiotową uchwałę na wniosek I Prezes SN, podniesiono co następuje:

1. Nienależyta obsada sądu w rozumieniu art. 439 § 1 pkt 2 k.p.k. albo sprzeczność składu sądu z przepisami prawa w rozumieniu art. 379 pkt 4 k.p.c. zachodzi także wtedy, gdy w składzie sądu bierze udział osoba powołana na urząd sędziego Sądu Najwyższego na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa ukształtowanej w trybie określonym przepisami ustawy z dnia 8 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o Krajowej Radzie Sądownictwa oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2018 r., poz. 3).

2. Nienależyta obsada sądu w rozumieniu art. 439 § 1 pkt 2 k.p.k. albo sprzeczność składu sądu z przepisami prawa w rozumieniu art. 379 pkt 4 k.p.c. zachodzi także wtedy, gdy w składzie sądu bierze udział osoba powołana na urząd sędziego w sądzie powszechnym albo wojkowym na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa ukształtowanej w trybie określonym przepisami ustawy z dnia 8 grudnia 2017 r. o zmianie ustawy o Krajowej Radzie Sądownictwa oraz niektórych innych ustaw (Dz.U.

43 Uchwała połączonych izb SN z 23.01.2020 r., BSA I-4110-1/20, Lex nr 2770251.

z 2018 r., poz. 3), jeżeli wadliwość procesu powoływania prowadzi, w konkretnych okolicznościach, do naruszenia standardu niezawisłości i bezstronności w rozumieniu art. 45 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, art. 47 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej oraz art. 6 ust. 1 Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności.

3. Wykładnia art. 439 § 1 pkt 2 k.p.k. oraz art. 379 pkt 4 k.p.c. przyjęta w punktach 1 i 2 niniejszej uchwały nie ma zastosowania do orzeczeń wydanych przez sądy przed dniem jej podjęcia oraz do orzeczeń, które zostaną wydane w toczących się w tym dniu postępowaniach na podstawie Kodeksu postępowania karnego przed danym składem sądu. 4. Punkt 1 niniejszej uchwały ma zastosowanie do orzeczeń wydanych z udziałem sędziów Izby Dyscyplinarnej utworzonej w Sądzie Najwyższym na podstawie ustawy z dnia 8 grudnia 2017 r. o Sądzie Najwyższym (Dz.U. z 2018 r., poz. 5 ze zm.) bez względu na datę wydania tych orzeczeń.

Przedmiotowa uchwała odnosiła się bezpośrednio do podstaw ustrojowych sprawowania przez sądy wymiaru sprawiedliwości w Polsce, w tym przede wszystkim do fundamentalnych zasad jakim jest niezależność sądów i niezawisłość sędziów. W dość obszernym uzasadnieniu wskazano, iż sądy, które tracą przymiot bezstronności i niezależności zamieniają się w urzędy orzecznicze, realizujące wolę ugrupowania rządzącego i każdorazowej większości parlamentarnej. Sądy, które przestają być bezstronne i niezależne nie mogą w sytuacji konfliktów i sporów ustalać prawdy i wymierzać sprawiedliwości, dlatego fundamentem procedur sądowych są reguły umożliwiające ocenę tego czy konkretny sąd w konkretnej sprawie spełnia wymagania bezstronności i niezawisłości. Ta funkcja wymiaru sprawiedliwości nie jest możliwa do spełnienia, jeżeli brak jest obiektywnych warunków, by sąd w odbiorze społecznym mógł być spostrzegany jako niezawisły i bezstronny. Prawo obywatela do bezstronnego i niezawisłego sądu może być realizowane tylko wówczas, gdy obywatel może być o tej bezstronności i niezawisłości przekonany⁴⁴. Przykładem aktywizmu sędziowskiego jak i interpretacji przepisów prawa w zgodzie z konstytucją oraz ochronnej roli orzecznictwa sądowego jest także wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z 27.04.2017 r. pod sygn. II AKa 213/16, w którym nie uznano legalności dowodów operacyjnych (z podsłuchu operacyjnego) dołączonych do akt postępowania karnego na podstawie przepisów art. 168a i b k.p.k.⁴⁵ Treść powyższego przepisu wprowadziła zatem do postępowania karnego ogólną regułę dopuszczalności dowodów nielegalnych⁴⁶. Co stoi w oczywistej sprzeczności z całym systemem prawa karnego procesowego. Sąd w uzasadnieniu do wyroku II AKa 213/16 podniósł, iż regulacja art. 168a k.p.k. osłabia gwarancje chroniące uczestników postępowania

44 Uchwała połączonych izb SN BSA I-4110-1/20, pkt III.

45 Wyrok SA we Wrocławiu z 27.04.2017 r., II AKa 213/16 Lex nr 2447632;

46 Por. H. Kuczyńska, *Stosowanie mechanizmów prawa procesowego do eliminacji dowodów niepożądanych w procesie karnym*, „Palestra” 2022, nr 6, s. 8 i n.

i inne osoby przed pozyskiwaniem dowodów w sposób naruszający dobra chronione. Uznano wprost, iż art. 168a k.p.k. jest sprzeczny z Konstytucją RP. Wykładnia prawa w zgodzie z konstytucją pozwala pominąć normę prawną z nią niezgodną. Tym samym przyjęto, że dowód może być uznany za niedopuszczalny, jeżeli został uzyskany z naruszeniem przepisów postępowania lub za pomocą czynu zabronionego przy jednoczesnym naruszeniu przepisów Konstytucji RP (art. 30, 47, 49 czy 51)⁴⁷. Sąd doszedł do wniosku, że powyższe przepisy konstytucji wyznaczają zakres legalnych działań organów władzy publicznej w zakresie ograniczenia lub wyłączenia ochrony prawa do prywatności⁴⁸. W dość szeroki sposób przywołano również doktrynę, podkreślając, iż „przy rekonstrukcji normy prawnej z art. 168a należy odnieść się także do poszanowania norm konstytucyjnych, które tworzą standard ochrony praw jednostki. Mimo, że *a priori* wyrażenie normokształtujące zawarte w art. 168a KPK jest sprzeczne w Konstytucję, należy w procesie wykładni poszukiwać takiego rezultatu wykładni, który będzie uzgadnialny z Konstytucją. Za taką tezę przemawia również domniemanie konstytucyjności, a zarazem presumpcja, że dana regulacja w każdym jej wariantie jest zgodna z Konstytucją. Domniemanie konstytucyjności zawiera wskazanie poszukiwania przez interpretatora takiej formuły wykładni danej regulacji, która zagwarantuje jej zgodność z Konstytucją. Co więcej, zbliżoną powinność statuuje wyrażona w art. 8 Konstytucji RP zasada bezpośredniego jej stosowania. Bezpośrednie stosowanie Konstytucji to bowiem przede wszystkim przenoszenie aksjologii konstytucyjnej na płaszczyznę regulacji ustawowych w procesie wykładni⁴⁹. Domniemanie konstytucyjności jako dyrektywa interpretacyjna wskazywać będzie w takich wypadkach na potrzebę pominięcia niedającej się uzgodnić z Konstytucją normy poprzez uznanie, że przyjęcie jej za obowiązującą naruszałoby w sposób jednoznaczny i ewidentny powszechnie przyjmowany paradygmat wykładniczy w zakresie zasad: nadrzędności Konstytucji, bezpośredniego jej stosowania, domniemania konstytucyjności”⁵⁰. Podobne stanowisko zajął SN m.in. w postanowieniu IV KK 328/18 podnosząc, że dopuszczenie przez sąd i przeprowadzenie dowodu pochodzącego z nielegalnie prowadzonych czynności byłoby czynnością procesową wadliwą i nieskuteczną⁵¹. Tym samym art. 168a k.p.k. nie może stanowić podstawy prawnej przeprowadzenia dowodu uzyskanego z naruszeniem przepisów postępowania lub za pomocą czynu zabronionego, jeżeli przeprowadzenie takiego dowodu czyniłoby proces nierzetelnym w rozumieniu art. 6 ust. 1 EKPCz.

47 Ibidem.

48 Por. P. Kardas, *Rozproszona kontrola konstytucyjności prawa w orzecznictwie Izby karnej Sądu Najwyższego oraz sądów powszechnych jako wyraz sędziowskiego konstytucyjnego posłuszeństwa*, „Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych” 2019, nr 4, s. 36-40.

49 J. Gutowski, P. Kardas, *Sądowa kontrola konstytucyjności prawa*, „Palestra” 2016, nr 4, s. 19 i n.

50 Ibidem, s. 20.

51 Postanowienie SN z 26.06.2019 r., IV KK 328/18, OSNKW 2019, nr 8, poz. 46.

PODSUMOWANIE

Gwarancje procesowe uczestników postępowania karnego (sądowego), które określa Konstytucja RP, ratyfikowane umowy międzynarodowe i zasady ogólne KPK nie stanowią pustych zapisów. Treść norm wynikająca z tych przepisów musi tworzyć zwarty jednolity system. Powyższemu powinien jednocześnie odpowiadać przyjęty jednolity system aksjologiczny, przejawiający się w dokonywanej wykładni przepisów, w multicentrycznym systemie prawa. W przypadku, gdy nowo wprowadzany przepis ustawy stoi w jawnej sprzeczności z przepisami konstytucji, czy też z ratyfikowanymi umowami międzynarodowymi, a także z wartościami szeroko rozumianego systemu prawa, musi zostać pominięty w praktyce jego stosowania. Z uwagi na niepożądany kryzys konstytucyjny w Polsce, związany m.in. ze sposobem obsady urzędów sędziowskich w tym sędziów TK, nie jest obecnie możliwe bez zastrzeżeń natury konstytucyjnej wykorzystanie tego organu, do rozstrzygnięć potencjalnych kolizji norm. Rozstrzygnięć, które nie byłyby kontestowane już na początkowym etapie dokonywania oceny prawnej przepisu prawa przez organ, który utracił przymiot niezależności. W konsekwencji sytuacja ta spowodowała, że w rękach sędziów sądów powszechnych, czy też SN, trochę z przypadku, znalazła się kwestia konieczności podejmowania wiążących decyzji o zgodności z konstytucją przepisów ustaw, w toku ich stosowania, w konkretnych indywidualnych sprawach. Aktywny sędzia nie będzie zatem unikał podejmowania trudnych decyzji w trudnych sprawach. Mając jednocześnie pełną świadomość, że poprzez swoje działanie stanie się podmiotem oceny w ramach pewnego konfliktu politycznego, który zawarty jest w samej istocie aktywizmu sędziowskiego. Sędzia musi bowiem zająć określone stanowisko w sprawie. Sędzia, jako osoba zaufania społecznego, jest jednak zobligowany moralnie, prawnie i społecznie do wymierzania sprawiedliwości. Nie może zatem z obawy o własny indywidualny interes zamykać oczu na naruszenia prawa i wartości, które, co do zasady, są wspólne w demokratycznych państwach prawa. Na tym właśnie polega właściwie rozumiana jego niezależność i niezawisłość w demokratycznym państwie prawnym, realizującym zasady sprawiedliwości społecznej.

BIBLIOGRAFIA

1. Banaszak B., *Bezpośrednie stosowanie Konstytucji w kontekście realizacji i ochrony prawa i wolności*, [w:] *Wolności i prawa jednostki w Konstytucji RP*, t. I, (red.) M. Jabłoński, Warszawa 2010.
2. Chavin T., Stawecki T., Winczorek P., *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa 2014.
3. Daszkiewicz W., *Proces karny. Część ogólna*, Warszawa 1996.
4. Dworkin R., *Biorąc prawa poważnie*, przełożył T. Kowalski, Warszawa 2021.
5. Garlicki L., *Sądy a Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, „Przegląd Sądowy” 2016, nr 7-8.
6. Gutowski M., Kardas P., *Wykładnia i stosowanie prawa w procesie opartym na konstytucji*, Warszawa 2017.

7. Grzegorzczak T., Tylman J., *Polskie postępowanie karne*, Warszawa 2013.
8. Kardas P., Gutowski M., *Konstytucja 1997 r. a model kontroli konstytucyjności prawa*, „Palestra” 2017 nr 4.
9. Kardas P., *Rozproszona kontrola konstytucyjności prawa w orzecznictwie Izby Karnej Sądu Najwyższego oraz sądów powszechnych jako wyraz sędziowskiego konstytucyjnego posłuszeństwa*, „Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych” 2019, nr 4.
10. Kuczyńska H., *Stosowanie mechanizmów prawa procesowego do eliminacji dowodów niepożądanych w procesie karnym*, „Palestra” 2022, nr 6.
11. Łętowska E., *Multicentryczność współczesnego prawa i jej konsekwencje*, „Państwo i Prawo” 2005, nr 4.
12. Hermeliński W., Nita-Światłowska B., *Orzekanie pod nieobecność oskarżonego a gwarancje wynikające z przepisów rangi ponadustawowej*, „Palestra” 2019, nr 9.
13. Monteskiusz, *O duchu praw*, przekład T. Boy-Żeleński, Kraków 2016.
14. Morawski L., *Zasady wykładni prawa*, Toruń 2006.
15. Morawski L., *Czy sądy mogą się angażować politycznie*, „Państwo i Prawo” 2006 nr 3.
16. Morawski L., *Zasada trójpodziału władzy. Trybunał Konstytucyjny i aktywizm sędziowski*, „Przegląd Sejmowy” 2009, nr 4.
17. Plebanek E., *Kilka uwag na tle znaczenia przepisu art. 168a k.p.k. dla dopuszczalności wykorzystania w postępowaniu sądowym dowodu pozyskanego z naruszeniem rygorów ustawowych*, „Palestra” 2018, nr 10.
18. Saletra W., *Bezpośrednie stosowanie Konstytucji RP przez Sąd Najwyższy*, „Przegląd sądowy” 2017, nr 2.
19. Sulikowski A., *Trybunał Konstytucyjny a polityczność. O konsekwencjach upadku pewnego mitu*, „Państwo i Prawo” 2016 nr 4.
20. Waltoś S., Buchała K., *Zasady prawa i procesu karnego*, Warszawa 1975.
21. Waltoś S., *Proces karny*, Warszawa 2009.
22. Wiliński P., *Zasady procesu karnego*, cz. III, t. II [w:] *System prawa karnego procesowego*, (red.) P. Wiliński, Warszawa 2014.
23. Zieliński M., *Wykładnia prawa. Zasady-reguły-wskazówki*, Warszawa 2017.

mgr inż. Sławomir Obszyński

Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej

mgr Natalia Korab

Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej

dr Sławomir Żurawski

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie
ORCID: 0000-0001-9527-3391

Studia Społeczne
ISSN 2081-0008
e-ISSN 2449-9714
str. 125–138

ZABEZPIECZENIE INTERESÓW FIRMY W UMOWACH HANDLOWYCH Z KONTRAHENTAMI W CZASIE KRYZYSU / *SECURING THE INTERESTS OF THE COMPANY IN COMMERCIAL CONTRACTS WITH COUNTERPARTIES IN TIMES OF CRISIS*

STRESZCZENIE

Podstawą funkcjonowania każdej firmy jest zapewnienie jej bezpieczeństwa. Jednym z najważniejszych zadań jest utrzymanie bezpieczeństwa finansów. Głównym celem artykułu było wskazanie różnic w poziomie zabezpieczenia finansowego z kontrahentami przy wprowadzeniu odpowiednich zapisów w umowach w tym zakresie oraz przy braku takich zapisów i nieuporządkowanym działaniu firmy w tym obszarze. W pierwszej części autorzy opisują podstawy umowy z kontrahentami. Następnie charakteryzują podstawowe klauzule umowne, wskazując na ich istotną rolę w umowach międzynarodowych. W głównej części zostały przedstawione klauzule zabezpieczające interesy firmy w umowach handlowych z kontrahentami w czasach podwyższonego ryzyka. Podsumowując zwrócono uwagę, iż brak zapisów dotyczących siły wyższej w umowach handlowych może mieć poważne konsekwencje dla obu stron. Główny problem badawczy sformułowano: Jak firma powinna zabezpieczać swoje finanse w umowach w przypadku realizowania długoletnich kontraktów, podczas wystąpienia kryzysu? Ja-

kie ryzyko jest ponoszone, gdy takich zabezpieczeń nie zastosujemy? Przyjęto następującą hipotezę: Zawarta umowa powinna jak najlepiej odzwierciedlać założenia obu stron oraz przewidywać rozwiązania większości potencjalnie spornych kwestii. Brak zawarcia w umowie klauzul zabezpieczających przynieść może poważne konsekwencje dla przyszłości obydwu kontrahentów zawierających umowę. Weryfikacja powyższej hipotezy oraz uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania wymagało zastosowania metod jakościowych, w tym dokonania krytycznej analizy aktów prawnych, dokumentów i wybranych pozycji literatury przedmiotu.

SŁOWA KLUCZOWE: bezpieczeństwo, finanse, kontrahent, kryzys, zagrożenia.

ABSTRACT

The cornerstone of any company's operation is ensuring its security. One of the most important tasks is to maintain financial security. The main purpose of the article was to indicate the differences in the level of financial security with counterparties with the introduction of appropriate provisions in contracts in this area and with the absence of such provisions and disorderly operation of the company in this area. In the first part, the authors describe the basics of the contract with counterparties. Then they characterize the basic contractual clauses, pointing out their important role in international contracts. The main part presents clauses protecting the company's interests in commercial contracts with counterparties in times of heightened risk. In conclusion, it was noted that the absence of force majeure provisions in commercial contracts can have serious consequences for both parties. The main research problem was formulated: How should a company secure its finances in contracts when executing long-term contracts, during a crisis? What risks are incurred when such safeguards are not applied? The following hypothesis was adopted: the contract entered into should reflect the assumptions of both parties as best as possible and provide for solutions to most potentially contentious issues. Failure to include safeguard clauses in the contract can bring serious consequences for the future of both contracting parties. Verification of the above hypothesis and obtaining answers to the above questions required the use of qualitative methods including critical analysis of legal acts, documents and selected items of literature on the subject.

KEY WORDS: security, finance, contractor, crisis, threats.

WSTĘP

Jeżeli przedsiębiorca zawiera umowę z innym przedsiębiorcą – swoim partnerem biznesowym, takim jak podwykonawca, zamawiający, dostawca usług (np. transportowych czy logistycznych) powinien zadbać o to, aby jego interesy były należycie chronione. Umowy z kontrahentami, ważniejsze i mniej ważne, to życie codzienne każdego przedsiębiorcy. Zawarta umowa powinna jak najlepiej odzwierciedlać założenia obu stron oraz przewidywać rozwiązania większości potencjalnie spornych kwestii.

Warto przewidzieć zawarcie w umowie jednej z klauzul zabezpieczających, np. kary umownej lub zadatku. Nie bez znaczenia przy zawieraniu umów z kontrahentami jest również forma prawna umowy – w stosunkach między przedsiębiorcami, zwłaszcza pracującymi od dłuższego czasu, przyjmuje się zlecenie prac w formie ustnej (w najlepszym razie za pośrednictwem poczty elektronicznej). Ważne jest jednak zadbanie o dodatkowe sporządzenie umowy pisemnej lub chociaż o potwierdzenie najważniejszych uzgodnień w formie elektronicznej, lub innej niebudzącej wątpliwości w przyszłości. Należy także zadbać o prawidłowe zatytułowanie dokonywanych przelewów oraz w razie wymiany środków pieniężnych w formie gotówkowej dopilnować wydania potwierdzenia dokonania wpłaty, aby w razie sporu udowodnienie, że zapłata została dokonana (i kiedy to nastąpiło) było proste. Nie można zapominać, że w przypadku przedsiębiorców żaden z nich nie ma statutu konsumenta, a więc nie mają w ich sytuacji zastosowania ograniczenia ustawowe przewidziane dla obrotu prawnego z konsumentami. Przedsiębiorcy w umowach między sobą mogą np. wyłączyć rękojmię, tzn. ograniczyć uprawnienie strony kupującej do żądania naprawy lub obniżenia ceny w związku z wystąpieniem wad. W przypadku umowy sprzedaży dodatkowo kupujący może stracić uprawnienie z tytułu rękojmi, jeżeli nie zbadał rzeczy w czasie i w sposób przyjęty przy rzeczach danego rodzaju i nie zawiadomił niezwłocznie sprzedawcy o wadzie.

1. PODSTAWY UMOWY Z KONTRAHENTEM

W polskim prawie jedną z głównych zasad przy zawieraniu kontraktów w obrocie gospodarczym jest autonomia woli stron. To oznacza, że przedsiębiorcy, którzy chcą zawrzeć umowę mają pełną swobodę, jeżeli chodzi o jej kształt i formę. Autonomia woli i swoboda czynności prawnych są terminami o zbliżonym znaczeniu, albowiem odnoszą się do wszystkich czynności prawnych. Natomiast swoboda umów, czy też wolność kontraktowa mają za przedmiot tylko jeden z ich rodzajów, a mianowicie umowy. Z tego względu to autonomii woli przypisać należy najszerze znaczenie¹. Aby napisać dobrą umowę należy wiedzieć, iż istnieją ograniczenia narzucane przez ustawy i obyczaje. Żeby umowa była skuteczna i wywoływała określone skutki, konieczne jest zawarcie w niej elementów przedmiotowo istotnych.

W umowie sprzedaży na przykład, zgodnie z kodeksem cywilnym, jest to nazwa przedmiotu sprzedaży i jego cena. Elementy, które trzeba wpisać w umowę to również dane stron zawierających kontrakt. Dane stron, miejsce zawarcia umowy, data oraz sama nazwa kontraktu znajdują się w początkowej części umowy, zwanej komparcją. Na podstawie tych danych w przyszłości będziemy w stanie bez większych problemów dotrzeć do naszego kontrahenta, a więc odpowiednie skonstruowanie komparcji to podstawa. Jeśli prawo nie przewiduje formy szczególnej dla dane-

1 A. Stelmachowski, *Zarys teorii prawa cywilnego*, PWN, Warszawa 1998, s. 88.

go rodzaju umowy oznacza to, że umowa ta może być zawarta w formie dowolnej, w tym ustnej, *per facta concludentia* (dorożumianej), czy też np. drogą korespondencji wymienianej za pomocą poczty elektronicznej, wiadomości tekstowych przesyłanych sobie przez ludzi na odległość². Kolejnymi elementami, które należy zawrzeć w budowie umowy to odpowiednio dobrane postanowienia umowne. Warunki, które ustalamy wspólnie z drugim podmiotem (przedsiębiorcą, pracownikiem, czy też z osobą fizyczną), które zazwyczaj umieszcza się w określonej kolejności pod paragrafami lub punktami. Te postanowienia zwane są w fachowym języku klauzulami umownymi.

2. KLAUZULE W UMOWACH

Klauzula w umowie to zastrzeżenie lub warunek. Umieszczane są w umowie na potrzeby dokładnego odzwierciedlenia zamysłów stron podpisujących kontrakt. Klauzule umowne (warunki umowy) umieszcza się zazwyczaj w określonej kolejności pod paragrafami, ustępami lub punktami. Klauzule w umowie mogą mieć różne zadania. Na ogół chodzi o sprecyzowanie tego, co podmioty mają na myśli przy zawieraniu kontraktu lub zabezpieczenie interesów jednej i drugiej strony na wypadek, gdy jedna z nich złamie przepisy i dopuści się jakichś naruszeń względem drugiej lub określenie zasad stosowanych przy różnych sytuacjach, które mogą wynikać w przyszłości, a na które przedsiębiorcy i inne podmioty nie mają bezpośredniego wpływu. Do głównych klauzul (postanowień umownych), których zastosowanie może zapewnić klarowną sytuację zarówno w relacji między przedsiębiorcami, jak i między osobami fizycznymi, czy pozostałymi uczestnikami obrotu gospodarczego przy zawieraniu umowy handlowej – umowy sprzedaży należy zaliczyć przedmiot umowy, cenę, ilość, terminy i warunki dostawy, formy płatności, nadzorowanie jakości, poufność, rozstrzyganie sporów i arbitraż, postanowienia gwarancyjne, język umowy (przy umowach międzynarodowych), czy też te, które w czasach inflacji i wydłużenia łańcucha dostaw z tytułu pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie odgrywają bardzo ważną rolę, czyli siłę wyższą, zasady waloryzacji (rewizji) cen i mitygacji ryzyka walutowego oraz kary umowne.

3. PODSTAWOWE KLAUZULE UMOWNE

Podstawowe klauzule umowne są istotne, gdyż ustanawiają one podstawowe zasady i warunki dotyczące relacji między stronami umowy. Są one niezbędne, aby zapewnić obustronne zrozumienie i wyeliminować nieporozumienia w przyszłości. I tak przedmiotem umowy, akurat w przypadku kupna czy sprzedaży jest towar lub usługa. Dokładny opis przedmiotu zawierać powinien nie tylko samą jego nazwę, ale również rodzaj, gatunek, typ, rozmiar czy jakość. Należy tu zawrzeć wszystko,

2 M. Koszowski, *Jak dobrze napisać umowę*. Wydanie I, Wydawnictwo CM, 2019, s. 11.

co w razie potrzeby, w dostateczny sposób rozwieje wątpliwości co do przedmiotu sprzedaży. Sporządzając część umowy sprzedaży dotyczącą ceny należy podać wartość, którą kupujący zobowiązuje się uiścić na rzecz sprzedającego. Należy określić, czy chodzi o cenę za całość przedmiotu sprzedaży, czy za – dajmy na to – jedną sztukę. Duże znaczenie ma tu wskazanie waluty, w której wyrażona jest cena. Wartość liczbową wyrażoną cyfrowo łatwo zmienić. Aby zapobiec nieuzgodnionej zmianie ceny konieczne trzeba wyrazić wartość również słownie. W tym miejscu określić też warto warunki rabatów czy też rat, jeżeli takowe występują.

Przy podawaniu terminów i warunków dostaw określa się datę, kiedy odpowiedzialność i koszty dostawy przechodzą ze sprzedającego na kupującego. Należy tu również określić podział obowiązków między stronami co do wszelkich kwestii związanych z transportem i ponoszonym ryzykiem. Przy określaniu form płatności należy precyzować, kiedy dokładnie kupujący ma zapłacić na rzecz sprzedającego umówioną cenę oraz w jaki sposób ma tej płatności dokonać. Można wybierać spośród wielu opcji od najprostszych, takich jak przelew na konto bankowe lub zapłata gotówką, do nieco bardziej skomplikowanych, takich jak inkaso czy akredytywa podmiotu wyznaczonego do skontrolowania przedmiotu umowy.

Klauzula poufności zawarta w umowie stanowi zabezpieczenie tajemnic przedsiębiorstwa udostępnionych innym podmiotom związanym umową. Zobowiązuje ona strony do zachowania w tajemnicy wszystkich lub określonej części informacji uzyskanych przy realizacji umowy. Według ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji informacje będące tajemnicą przedsiębiorstwa to takie, które nie są ujawnione do publicznej wiadomości. Są to między innymi informacje: technologiczne, techniczne, organizacyjne lub tym podobne, które mają wartość gospodarczą³. Tak więc klauzula poufności jest istotna, ponieważ warto powiadomić klienta o tym, że informacje uwzględnione w ofercie są własnością przedsiębiorstwa i nie powinny być rozpowszechniane bez wcześniejszej zgody właściciela przedsiębiorstwa⁴.

Klauzula prorogacyjna, dotyczy wspólnego określenia przez strony sądu lub arbitrażu, który w razie potrzeby rozstrzygać będzie powstałe między nimi spory. Wskazuje się tu również prawo właściwe, zgodnie z którym będą rozstrzygane dane kwestie, co przydaje się przy zawieraniu umowy z kimś z zagranicy. Klauzula ta wskazuje, że w razie wystąpienia sporów między stronami umowy, sprawa kierowana będzie do wybranego przez nich sądu arbitrażowego. Jest to gwarancja polubownego sposobu rozwiązania sporu. Należy tu wskazać konkretną nazwę instytucji rozstrzygającej. Brzmienie klauzuli udostępniane jest przez dane instytucje na stronach interneto-

3 A. Powałowski, Art.55. *Ochrona tajemnicy przedsiębiorstwa*, „Ustawa o Swobodzie działalności gospodarczej: Komentarz”, nr 2, s. 233.

4 S. Lennartz, *Podręcznik freelancera. Tajniki sukcesu niezależnego projektanta stron WWW*, „Smashing Magazine”, wyd. Helion, 2013.

wych każdej z nich. Kodeks postępowania cywilnego mówi, iż w *Prorogatio fori* strony nie mogą zmieniać właściwości wyłącznej⁵.

Transakcja handlu zagranicznego to w ujęciu przedmiotowym grupa umów związanych z zawarciem i realizacją określonego kontraktu, jak również wzajemnie ze sobą powiązanych, które umożliwiają jego wykonanie⁶.

Przy transakcjach międzynarodowych niezwykle ważnym jest określenie głównego języka umowy. Co do zasady język umowy powinien być ten sam co język sądu wskazanego przez strony do rozstrzygania ich sporów. Nie jest to jednak regułą. Działalność konkurencyjna ma na celu ochronić sprzedającego na wypadek, gdyby kupujący chciał mu zaszkodzić działalnością konkurencyjną. Takiej działalności można zakazać całkowicie lub ograniczyć ją do konkretnego obszaru działań kontrahenta albo do konkretnych produktów. Opisując reklamację wskazać należy termin jej składania oraz jej formę. Z drugiej strony określić trzeba czas, w jakim reklamacja powinna być rozpatrzona i w jakim reklamujący powinien otrzymać odpowiedź. Te podstawowe klauzule umowne informują strony o ich prawach i obowiązkach wynikających z umowy. W ten sposób zapewniają one, że strony będą postępować zgodnie z zasadami, które ustalili. Zasady te są szczególnie ważne, jeśli obie strony występują w umowie jako równorzędni partnerzy. Kontrakty handlowe mogą być tworzone przez strony transakcji według ich własnego uznania lub z wykorzystaniem pewnych przyjętych powszechnie standardów np. Międzynarodowej Izby Handlowej (ICC) w Paryżu (mamy tu wiele typowych rozwiązań bardzo pomocnych dla przejrzystego i przede wszystkim poprawnego określenia warunków przyszłej umowy kupna – sprzedaży)⁷.

4. KLAUZULE ZABEZPIECZAJĄCE INTERESY FIRMY W UMOWACH HANDLOWYCH Z KONTRAHENTAMI W CZASACH PODWYŻSZONEGO RYZYKA

Zapisy zabezpieczające interesy firmy w umowach handlowych z kontrahentami w czasach podwyższonego ryzyka powinny zawierać przede wszystkim: klauzule dotyczące cen, w których jedna ze stron umowy może dokonać odpowiednich zmian w przypadku wzrostu cen towarów lub usług w czasie trwania umowy; klauzule dotyczące zabezpieczenia płatności, które mogą obejmować zaliczki, ubezpieczenie lub gwarancje banku; klauzule zapewniające odpowiednią ochronę interesów kontrahentów w przypadku wzrostu kosztów lub innych zmian w warunkach w czasie trwania

5 Kodeks postępowania cywilnego, Dz.U.2021.1805, art. 46, par. 2.

6 *Handel zagraniczny. Poradnik dla praktyków*, (red.) B. Stępień, (wyd. II zmienione), PWN, Warszawa 2012, s. 21-23.

7 F. Bortolotti, *Drafting and Negotiating International Commercial Contracts. A Practical Guide*, ICC Publication No. 671, International Chamber of Commerce, Paris (ICC Services Publications) 2010 (reprinted), s. 207-358.

umowy; klauzule dotyczące odpowiedzialności za zmiany warunków umowy. Warto zwrócić uwagę na tezę postawioną przez Dorotę Fleszer, w której ocenie „ujawnienie” jest pojęciem szerokim. Obejmuje to, co nazywamy wyjawieniem tajemnicy, udzieleniem komuś wiadomości stanowiącej tajemnicę, zakomunikowaniem takiej wiadomości, rozpowszechnieniem, opublikowaniem. Ujawnienie to uczynienie jawnym tego, co dotychczas jawne nie było⁸. Forma czy sposób ujawnienia mogą być różne: wypowiedź ustna, udostępnienie pisma zawierającego informacje niejawne, okazanie dokumentu lub przedmiotu, opublikowanie w masowych środkach przekazu, przekazanie informacji niejawnych za pośrednictwem technicznych środków przekazu⁹.

Jedną z głównych klauzul umownych stosowanych w obrocie gospodarczym, mających uchronić kontrahentów przed odpowiedzialnością kontraktową jest klauzula tzw. „siły wyższej” (*vis maior*). Pojęcie siły wyższej, choć pojawiające się w kodeksie cywilnym (np. jako zdarzenie powodujące zawieszenie biegu terminu przedawnienia – art. 121 pkt 4 kodeksu cywilnego), nie posiada swojej legalnej definicji i nie występuje w części ogólnej kodeksu cywilnego regulującej odpowiedzialność kontraktową.

W rezultacie strony umowy, chcąc wprowadzić w zawieranej umowie, bez następnej konieczności odwoływania się do wypracowanych definicji orzeczniczych, potencjalne ograniczenie odpowiedzialności *ex contractu* zmuszone są w sposób autonomiczny opracować listę przesłanek egzoneracyjnych na podstawie kryteriów wypracowanych przez przedstawicieli doktryny, judykatury oraz zgodnie z zasadą swobody umów (art. 353¹ kodeksu cywilnego).

„Za siłą wyższą uważa się jedynie zdarzenia zewnętrzne w stosunku do uprawnionego, a zarazem nadzwyczajne i w konsekwencji nieuchronne oraz w danym układzie stosunków niemożliwe do przewidzenia, czyli o „przemożnej” mocy oddziaływania, przed którego skutkami nie było żadnej obrony [...]. Jej źródłem mogą być – w określonych uwarunkowaniach politycznych – akty władzy publicznej (*vis imperii*), przybierające postać zarówno aktów normatywnych, jak i rozstrzygnięć indywidualnych (decyzje administracyjne, orzeczenia sądu) bądź też działań faktycznych [...]”¹⁰.

Definicje umowne „siły wyższej” zwyczajowo składają się dwóch części. Pierwsza część zawiera opis „siły wyższej”, druga natomiast katalog otwarty zdarzeń uznawanych przez strony umowy za siłę wyższą i są redagowane w różnoraki sposób, jednakże najczęściej odwołują się do tzw. „koncepcji obiektywnej”¹¹ zagadnienia, która zakłada, że dla oceny

8 J. Strużewska-Smirnow, *Weryfikacja klauzul tajności w teorii i w praktyce*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego”, tom 7, nr 13, 2015, s. 240.

9 D. Fleszer, *Informacja niejawna i jej klasyfikacja*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2014, nr 8, s. 21.

10 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 maja 2021 r., sygn. akt: V CSKP 83/21.

11 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z dnia 28 lutego 2017 r., sygn. akt: I ACa. 1403/16; wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 13 grudnia 2013 r., sygn. akt: VI ACa 604/13.

danego zdarzenia istotne jest jego wystąpienie, które musi być widoczne i sprawdzalne dla nieuprzedzonego obserwatora¹², pomijając natomiast ewentualny sposób zachowania strony umowy mającego na celu jego zapobieżenie. Siła wyższa definiowana jest, w myśl powyższego, jako zdarzenie zewnętrzne (tzn. niepochozące od strony umowy), mające charakter nadzwyczajny (które nie jest tożsame z nieprzewidywalnością wydarzenia, a jedynie z jego niecodziennością w stosunkach gospodarczych), które nie jest lub nie było możliwe do zapobieżenia przy zachowaniu należytej staranności (w zakresie jego następstw)¹³. Weryfikacją zawartych umów w ostatnim czasie było wystąpienie globalnej pandemii COVID-19, która w sposób niespotykany w okresie po II Wojnie Światowej zmieniła zasady współpracy stron oraz ich stosunki gospodarcze. Kontrahenci, którzy na skutek nałożonych ograniczeń w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej zmuszeni zostali do renegocjowania lub zaprzestania realizowania swoich zobowiązań umownych zaczęli szukać w zawartych kontraktach postanowień umożliwiających im bez kosztów niewywiązanie się ze zobowiązań umownych i weryfikowanie szczegółowo istnienia klauzul siły wyższej w zawartych umowach oraz ich treść tj. zakres przesłanek w nich opisanych, które mogą być opisane w sposób bardzo różny. Mimo kilkukrotnego posłużenia się tym pojęciem w Kodeksie cywilnym ustawodawca nie zdecydował się na uregulowanie legalnej definicji siły wyższej, pozostawiając szerokie pole interpretacyjne doktrynie, judykaturze, jak również samym stronom umowy¹⁴. Sposób definiowania pojęcia „siły wyższej”, a w dużej mierze katalog zdarzeń zaliczanych do przesłanek jej wystąpienia, uzależniony jest od typu umowy, stosunków stron umowy oraz realiów ekonomiczno-gospodarczych w jakich jest zawierana. Tendencją jest, że umowy zawierane w okresach charakteryzujących się występowaniem pewnego rodzaju kryzysu, czy to ekonomicznego czy też np. o charakterze klęski żywiołowej, zawierają bardziej rozbudowane i szczegółowo opisane katalogi przesłanek. Zasadniczo przedstawiciele doktryny dzielą zdarzenia noszące znamiona siły wyższej na 3 kategorie:

- klęski żywiołowe o charakterze katastroficznym (np. powódzie, cyklony, lawiny, tornada),
- akty prawne powszechnie obowiązujące (np. wyłączenia, ograniczenia w prowadzeniu działalności, tzw. „*lockdown*”),
- zdarzenia w życiu publicznym mające wpływ na funkcjonowanie społeczne (np. demonstracje, powstania, akty terrorystyczne)¹⁵.

Jednakże sposób ich określenia ma charakter dowolny, a więc wskazane jest zachowanie precyzji w tym zakresie, zwłaszcza, że praktyka wskazuje na szersze trakto-

12 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 stycznia 2020 r., sygn. akt: IV KKN 629/00.

13 J. Pokrzywniak, *Klauzula siły wyższej*, „Monitor Prawniczy 6/2005”, wyd. C.H. Beck, 2005.

14 <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59935:klauzula-sily-wyzszej-w-umowach-cz-i-orzecznictwo-i-praktyka-strefa-wiedzy> [dostęp: 27.01.2023].

15 Ibidem.

wania przedmiotowego pojęcia, niż przedstawiciele judykatury. Tak np. wskazując na potencjalne występowanie strajków, koniecznym jest wskazanie czy dotyczą one strajków generalnych o zasięgu ogólnopolskim, strajków zakładowych czy innych demonstracji regionalnych. W rezultacie istotnym elementem definicyjnym staje się zasięg terytorialny wystąpienia samego zdarzenia, jak również skutków jakie może wywołać. Przykładowo przesłanka wystąpienia konfliktu zbrojnego może dotyczyć wystąpienia stanu wojennego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jak również wybuchu konfliktu w innym kraju np. w ościennej Ukrainie, którego skutki mają wymierny i obiektywny wpływ na sposób realizacji zobowiązań przez polskich kontrahentów, np. na skutek obiektywnego braku dostępności danych części lub surowców oraz niemożność pozyskania – terminowego lub też nie – ich zamienników. Dodatkowym elementem klauzuli siły wyższej może być wskazanie przez strony stosunku zobowiązaniowego skutków zmaterializowania się którejs z przesłanek. Zgodnie z ogólnym domniemaniem wystąpienie zjawiska noszącego znamiona siły wyższej (w sposób obiektywny i bezsporny) powoduje zawieszenie terminów dla jej realizacji, na czas trwania przeszkody, po której ustaniu strony zobowiązane są do jej zrealizowania w zawieszonym zakresie. Dopuszczalne jest więc potraktowanie zjawiska siły wyższej jako warunku rozwiązującego umowę lub przesłanki uprawniającej wierzyciela do złożenia oświadczenia o odstąpieniu w trybie art. 395 kodeksu cywilnego. Kodeks cywilny, co do zasady, opiera odpowiedzialność za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania umownego na zasadzie winy. W art. 471 kodeksu cywilnego ustawodawca wprost wskazał, że dłużnik obowiązany jest do naprawienia szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, chyba że niewykonanie lub nienależyte wykonanie jest następstwem okoliczności, za które dłużnik odpowiedzialności nie ponosi.

Podkreślenia wymaga, że samo wystąpienie zjawiska noszącego znamiona siły wyższej nie powoduje automatycznie uwolnienia dłużnika od odpowiedzialności za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania. Przeciwnie stanowi ono jedynie pewne, możliwe do obalenia, domniemanie braku zawinienia w zakresie powstałej szkody na jego korzyść, a dopiero jego udowodnienie – tzn. wykazanie, że brak realizacji zobowiązania jest następstwem siły wyższej, może zwolnić go z odpowiedzialności w tym zakresie¹⁶¹⁷. Jednakże, jeżeli wierzyciel będzie w stanie wykazać, że przy zachowaniu profesjonalizmu dłużnika w realizacji umowy siła wyższa nie miałaby wpływu na sposób jej realizacji i wystąpienia szkody, będzie on w pełni odpowiadał za następstwa swoich działań lub ich braku. Ponadto, dla dokonania oceny działania stron umowy, nie bez znaczenia jest moment jej zawarcia tzn. otoczenie prawno-biznesowe występujące w danym okresie. W inny sposób należy określać

16 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 września 1971 r., sygn. akt: II CR 388/716.

17 P. Dolniak, *Transakcje handlowe w czasach pandemii*, PPH 2021/8/, s. 42-49.

brak wywiązania się np. z dostaw wyrobów spowodowanych przerwaniem łańcuchami dostaw stali na skutek wojny w Ukrainie, w zakresie umowy zawartej po wybuchu wojny, kiedy to dostawca w sposób obiektywny posiadał wszelkie informacje, aby ocenić, że umowne terminy dostaw, na które zgadza się z wysokim prawdopodobieństwem nie zostaną zrealizowane, a inaczej w kontrahenta, w zakresie zobowiązania, które powstało na sługo przed wybuchem konfliktu¹⁸.

Klauzula siły wyższej może wyłączać lub ograniczać odpowiedzialność stron kontraktowych od następstw wydarzeń nadzwyczajnych, tj. niewystępujących w toku „normalnego” obrotu gospodarczego. Za zdarzenie takie trudno uznać inflację, która uznawana jest za zjawisko, w dużej mierze, cykliczne. Strony podczas tworzenia zapisów umowy i analizy związanych z nią ryzyka, przy zachowaniu należytej staranności podmiotów profesjonalnych, powinny wziąć pod uwagę możliwą zmianę wartości składników cenotwórczych. W rezultacie, w przypadku wystąpienia inflacji, co do zasady, klauzula „siły wyższej” nie uchroni przedsiębiorcy przed ewentualnymi startami. Generalna reguła określająca sposób spełnienia świadczenia pieniężnego jest wyrażona w art. 358¹ § 1 kodeksu cywilnego jako zasada nominalizmu, zgodnie z którą, jeżeli przedmiotem zobowiązania od chwili jego powstania jest suma pieniężna, spełnienie świadczenia następuje przez zapłatę sumy nominalnej, chyba że przepisy szczególne stanowią inaczej. W konsekwencji, jeżeli strony nie postanowiły inaczej w umowie lub też nie istnieją regulacje szczególne modyfikujące ww. zasadę, strony umowy, które zastrzegły zapłatę wynagrodzenia w pieniądzu uprawnione są do dochodzenia należności w kwocie w niej wskazanej, bez względu na aktualną i realną na chwilę zapłaty siłę nabywczą zastrzeżonej wartości, a więc niezależnie od ekonomicznej opłacalności wykonania zobowiązania. Od zasady tej istnieją jednak pewne odstępstwa. Po pierwsze, zgodnie z § 2 przywołanej regulacji, strony mogą zastrzec w umowie, że wysokość świadczenia pieniężnego zostanie ustalona według innego, niż pieniądz miernika wartości, wprowadzając do jej treści tzw. „klauzulę waloryzacyjną”. Ponadto, w razie istotnej zmiany siły nabywczej pieniądza po powstaniu zobowiązania, sąd może po rozważeniu interesów stron, zgodnie z zasadami współżycia społecznego, zmienić wysokość lub sposób spełnienia świadczenia pieniężnego, chociażby były ustalone w orzeczeniu lub umowie (art. 358¹ § 3 kodeksu cywilnego). Strony, a zasadniczo wierzyciel, nawet w przypadku braku wprowadzenia klauzuli waloryzacyjnej, może na podstawie przepisów kodeksu cywilnego wystąpić z roszczeniem o sądową zmianę wynagrodzenia wyrażonego w pieniądzu.

Aby jednak zrobić to skutecznie, koniecznym jest uprzednie zmateralizowanie przesłanki „istotnej zmiany siły nabywczej pieniądza”. Za taką uznaje się zmianę znaczną i rzeczywistą. Nieznaczna zmiana wartości nabywczej, która utrzymuje się przez dłuższy czas nie może stanowić o istotnej zmianie, której nie dało się przewidzieć

¹⁸ Ibidem.

i mieści się w granicach ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej¹⁹. Ustawodawca nie wprowadził wytycznych w tym zakresie (np. mierników), gdyż rozważenie interesów stron zgodnie z zasadami współżycia społecznego pozostawił to do uznania składom orzekającym²⁰.

Jak wskazuje się jednak w orzecznictwie Sądu Najwyższego: „Oceny siły nabywczej pieniądza należy dokonywać z uwzględnieniem sytuacji na rynku określonych dóbr materialnych, które zawsze przedstawiają określoną wartość realną. Wymaga także podkreślenia, iż istotność zmiany siły nabywczej pieniądza odnosi się do skali zmian. Nie musi to być zmian nagła, gwałtowna ale jednocześnie nie może mieścić się w granicach ryzyka, które powinno być brane pod uwagę, przez każdą ze stron stosunku zobowiązaniowego”²¹. Tak więc zmiana ta powinna, podobnie do siły wyższej, wynikać z okoliczności, których obiektywnie nie dało się przewidzieć. Powyższe doznaje jednak jednego, znacznego uszczuplenia. Zgodnie z art. 358¹ § 4 kodeksu cywilnego z żądaniem zmiany wysokości lub sposobu spełnienia świadczenia pieniężnego nie może wystąpić strona prowadząca przedsiębiorstwo, jeżeli świadczenie pozostaje w związku z prowadzeniem tego przedsiębiorstwa. Tym samym ustawodawca uznał, że podmioty profesjonalne powinny podczas zawierania umowy w swojej kalkulacji ryzyka uwzględnić możliwe zmiany wartości nabywczej pieniądza, a tym samym ryzyko zmiany wynagrodzenia za realizację zobowiązania. Podkreślenia wymaga, że wprowadzenie do umowy klauzuli waloryzacyjnej zgodnie z art. 358¹ § 2 kodeksu cywilnego powoduje wyłączenie powyższego ograniczenia, jak również, co do zasady²², pozbawia wierzyciela roszczenia o dokonanie ustalenia wartości świadczenia przez sąd, gdyż zakłada się, że strony tworząc umowę w przedmiotowy sposób wyeliminowały negatywne skutki wydarzeń np. inflacji²³. Waloryzacja umowna może być ukształtowana przez strony w dowolny sposób. Zgodnie z zasadą swobody umów strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. W rezultacie nie istnieje np. ustawowe wskazanie mierników wartości zobowiązania, które powinny lub mogą znaleźć zastosowanie. Skutecznie skonstruowana klauzula waloryzacyjna powinna składać się z kilku elementów. Po pierwsze, kluczowym jest odniesienie wartości wynagrodzenia do wybranego miernika lub wskaźników oraz określenie wysokości, przekroczenie której uprawnia do dochodzenia waloryzacji ceny. W orzecznictwie wskazuje się jako przykłady wskaźniki zmian cen i kosztów utrzymania, zmian stopy oprocentowania

19 A. Cempura, A. Kasolik, *Metodyka sporządzania umów gospodarczych*. Wydanie 9, Wolters Kluwers, 2022, s. 478.

20 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 22 sierpnia 2017 r., I ACa 220/17.

21 Wyrok Sądu Najwyższego, z dnia 17 czerwca 2015 r., sygn. Akt: I CSK 586/14.

22 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 października 2021 r., sygn. akt: II CSK 30/11.

23 A. Cempura, A. Kasolik, *Metodyka sporządzania...*, op. cit., s. 481.

kredytów i wkładów bankowych, cenę złota i kursów walut, ceny określonych towarów czy surowców, wysokość najniższego lub przeciętnego wynagrodzenia za pracę²⁴. Najczęściej spotykanymi w praktyce miernikami wartości umowy są klauzule:

- walutowe – w których wartość wynagrodzenia odniesiona jest do wahań kursowych;
- indeksowe – odnoszące się do np. inflacji czy wskaźników minimalnego wynagrodzenia;
- towarowe – odnoszące się do cen rynkowych towarów lub surowców niezbędnych dla danego zobowiązania np. cen stali.

Kolejnym elementem niezbędnym dla skutecznej klauzuli waloryzacyjnej jest wskazanie okresów, po upływie których możliwe jest wystąpienie o zmianę wysokości wynagrodzenia. Mogą być one odniesione np. do czasu trwania umowy lub do okresów po wystąpieniu danego zdarzenia, np. publikacji wartości wskaźników, do których odwołujemy się w umowie. Dodatkowo niezbędnym jest stworzenie procedury postępowania w sytuacji spełnienia przesłanek warunkujących dokonanie waloryzacji, w szczególności określenie terminów na złożenie wniosku i zainicjowanie postępowania oraz sposobu dalszego jej procedowania i ewentualnych przesłanek jego odrzucenia. Alternatywnie możliwym jest wprowadzenie waloryzacji automatycznej, która będzie następowała po wystąpieniu określonej wartości wybranego miernika bez konieczności rozpatrywania jej zasadności przez wierzyciela. Ponadto, należy wskazać moment lub sposób określania przez strony terminu, od którego strony będą zobowiązane do realizacji umowy. Istotnym wydaje się być również określenie proporcji zmiany wynagrodzenia do wzrostu wskaźnika, tj. określenie czy np. cena za daną dostawę powinna wzrastać o tą samą wartość procentową co ogłoszony wzrost inflacji, czy też wzrost inflacji jest jedynie przesłanką umożliwiającą „uruchomienie” klauzuli waloryzacyjnej, natomiast wartość wynagrodzenia zostanie zmieniona po wykazaniu przez stronę wnioskującą, że wzrost inflacji w sposób rzeczywisty przełożył się na koszty wytworzenia, a w konsekwencji na wzrost ceny wyrobu. Wreszcie, zgodnie z brzmieniem art. 358¹ § 3 kodeksu cywilnego sąd może zmienić wysokość lub sposób spełnienia świadczenia pieniężnego. Z literalnego brzmienia przepisu wynika, że uprawnienie to pozwala nie tylko na podwyższenie, ale również na obniżenie należnego wynagrodzenia, jeżeli tak układa się koniunktura i siła nabywcza pieniądza. Mając na uwadze powyższe stwierdzić należy, że klauzula waloryzacyjna nie musi służyć jedynie zabezpieczeniu interesów wierzyciela pieniężnego, ale również dłużnika zobowiązanego do zapłaty za dany towar, o ile strony tak postanowią w umowie na zasadzie ekwiwalentności uprawnień.

24 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 9 kwietnia 1992 r., sygn. akt: III CZP 32/92, wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 15 października 2014 r. sygn. akt: VI ACa 1721/13.

PODSUMOWANIE

Brak zapisów dotyczących siły wyższej w umowach handlowych może mieć poważne konsekwencje dla obu stron. Umowa handlowa stanowi zobowiązanie dotyczące obowiązków i uprawnień obu stron, a jeśli nie uwzględni się w niej siły wyższej, wystąpienie tego zdarzenia może spowodować, że jedna lub obie strony nie będą mogły wywiązać się ze swoich zobowiązań. Jedną z najpoważniejszych konsekwencji jest to, że jedna lub obie strony mogą doświadczyć problemów związanych z brakiem możliwości wywiązania się z umownych zapisów, co w konsekwencji doprowadzić może nawet do bankructwa firmy. Brak zapisów dotyczących bezpieczeństwa transakcji z kontrahentami może wywołać poważne konsekwencje. Przede wszystkim strony mogą mieć trudności w ustaleniu wiarygodnych i zgodnych z prawem zobowiązań. Może to spowodować ryzyko prawne, które może mieć wpływ na przebieg transakcji. Ponadto brak zapisów może powodować nieporozumienia, co może prowadzić do niezadowolenia klientów i utraty reputacji. Może to szkodzić dobrym relacjom z kontrahentami, a także obniżać ich zaufanie do firmy. Przy braku ustalenia poziomu zmiany ceny materiałów lub kosztów, uprawniający strony do żądania zmiany wynagrodzenia może dojść do sytuacji, gdzie jedna ze stron umowy będzie pokrzywdzona, gdyż przychód firmy może zostać całkowicie utracony przez inflację, co więcej sprzedaż usług lub towarów może być zagwarantowana w umowie poniżej rzeczywistych kosztów wytworzenia a rosnące koszty materiałów i wynagrodzeń, w tym narzucana ustawowo płaca minimalna mogą doprowadzić sprzedającego do poważnych kłopotów²⁵. Podstawą funkcjonowania każdej firmy jest zapewnienie jej bezpieczeństwa. Jednym z najważniejszych zadań jest utrzymanie bezpieczeństwa finansów. Jeżeli przedsiębiorca zawiera umowę z innym przedsiębiorcą – swoim partnerem biznesowym, musi zadbać o to, aby jego interesy były należycie chronione. Zawarta umowa powinna jak najlepiej odzwierciedlać założenia obu stron oraz przewidywać rozwiązania większości potencjalnie spornych kwestii. Brak zawarcia w umowie klauzul zabezpieczających przynieść może poważne konsekwencje dla przyszłości obydwu kontrahentów zawierających umowę, tym samym postawiona hipoteza badawcza w niniejszym artykule została potwierdzona.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Bortolotti F., *Drafting and Negotiating International Commercial Contracts. A Practical Guide*, ICC Publication No. 671, International Chamber of Commerce, Paris (ICC Services Publications) 2010 (reprinted).

25 Etapy prowadzenia postępowania w trybie podstawowym z możliwością negocjacji i w trybie podstawowym z negocjacjami, <https://zamowienia.org.pl/tag/tryb-podstawowy/> [dostęp: 27.01.2023]

2. Cempura A., Kasolik A., *Metodyka sporządzania umów gospodarczych*. Wydanie 9, Wolters Kluwers, 2022.
3. Dolniak P., *Transakcje handlowe w czasach pandemii*, PPH 2021/8/.
4. Fleszer D., *Informacja niejawna i jej klasyfikacja*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 8, 2014.
5. Koszowski M., *Jak dobrze napisać umowę*. Wydanie I, Wydawnictwo CM, 2019.
6. *Kodeks postępowania cywilnego*, Dz.U.2021.1805.
7. Lennartz S., *Podręcznik freelancera. Tajniki sukcesu niezależnego projektanta stron WWW*, „Smashing Magazine”, wyd. Helion, 2013.
8. Pokrzywniak J., *Klauzula siły wyższej*, „Monitor Prawniczy 6/2005”, wyd. C.H. Beck, 2005.
9. Powołowski A., *Art.55. Ochrona tajemnicy przedsiębiorstwa*, „Ustawa o Swobodzie działalności gospodarczej: Komentarz”, nr 2.
10. Stelmachowski A., *Zarys teorii prawa cywilnego*, PWN, Warszawa 1998.
11. *Handel zagraniczny. Poradnik dla praktyków*, (red.) B. Stępień (wyd. II zmienione), PWN, Warszawa 2012.
12. Strużewska-Smirnow J., *Weryfikacja klauzul tajności w teorii i w praktyce*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego”, tom 7, nr 13, 2015.
13. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 9 kwietnia 1992 r., sygn. akt: III CZP 32/92.
14. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 maja 2021 r., sygn. akt: V CSKP 83/21.
15. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z dnia 28 lutego 2017 r., sygn. akt: I ACa. 1403/16.
16. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 13 grudnia 2013 r., sygn. akt: VI ACa 604/13.
17. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 stycznia 2020 r., sygn. akt: IV CKN 629/00.
18. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 września 1971 r., sygn. akt: II CR 388/716.
19. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 22 sierpnia 2017 r., I ACa 220/17.
20. Wyrok Sądu Najwyższego, z dnia 17 czerwca 2015 r., sygn. Akt: I CSK 586/14.
21. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 października 2021 r., sygn. akt: II CSK 30/11.
22. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 15 października 2014 r. sygn. akt: VI ACa 1721/13.

Netografia

1. *Klauzula siły wyższej w umowach*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59935:klauzula-sily-wyzszej-w-umowach-cz-i-orzecznictwo-i-praktyka-strefa-wiedzy>.
2. Etapy prowadzenia postępowania w trybie podstawowym z możliwością negocjacji i w trybie podstawowym z negocjacjami, <https://zamowienia.org.pl/tag/tryb-podstawowy/>.

dr Jan Boguski

Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie

ORCID: 0000-003-1556-8371

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 139–155

JĘZYK INŻYNIERII SPOŁECZNEJ JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA PODSTĘPNEGO / *THE LANGUAGE OF SOCIAL ENGINEERING AS AN INSTRUMENT OF SNEAKY MANAGEMENT*

STRESZCZENIE

W nauce traktuje się inżynierię społeczną jako nieszkodliwą dziedzinę wiedzy. Tymczasem jest ona niebezpieczną psychologią. Osoba mająca wystarczającą orientację w tym obszarze, może manipulować i kontrolować zachowania innych osób dla własnych celów. Wspomniana dziedzina promuje tzw. język podstępny, na który składają się kłamstwa, półprawdy oraz niebezpieczne szeptki za plecami ludzi. Dla wielu przywódców i menedżerów jest atrakcyjnym narzędziem zarządzania organizacjami politycznymi, społecznymi a także biznesowymi. Mówi się o tzw. podstępnym zarządzaniu, w ramach którego dominuje tzw. styl makiaweliczny. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych narzędzi inżynierii społecznej stosowanych w zarządzaniu różnymi organizacjami i instytucjami. Na wstępie pojawia się problem badawczy, którym jest manipulacja ludźmi. Pytanie badawcze brzmi: czy współczesny człowiek powinien znać język inżynierii społecznej, jeśli jest nieetyczny i niemoralny? Wspomniane pytanie wymusza postawienie następującej hipotezy, że znajomość koncepcji inżynierii społecznej może zapobiegać manipulacjom i różnego rodzaju pułapkom, jakie podstępny menedżer zastawia na swoje ofiary posługując się kłamliwym językiem. W niniejszym artykule zastosowano metodę krytycznej analizy literatury.

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie, menedżer, pojęcia, kultura, manipulacja, zachowania, inżynieria społeczna, walka.

ABSTRACT

In science, social engineering is treated as a harmless field of knowledge. Instead, it is dangerous psychology. A person with sufficient orientation in this area can manipula-

te and control the behavior of others for their own purposes. This field promotes the so-called the language of deception, which consists of lies, half-truths and dangerous whispers behind people's backs. For many leaders and managers, it is an attractive tool for managing political, social and business organizations. There is talk of the so-called deceptive management under which the so-called Machiavellian style. The aim of the article is to present selected social engineering tools used in the management of various organizations and institutions. At the outset, there is a research problem, which is the manipulation of people. The research question is: should modern man know the language of social engineering if he is unethical and immoral? This question forces us to make the following hypothesis that knowledge of the concept of social engineering can prevent manipulations and various traps that a deceitful manager sets for his victims by using lying language. The method of critical literature analysis was used.

KEY WORDS: management, manager, concepts, culture, manipulation, behavior, social engineering, struggle.

WSTĘP

Każdy człowiek żyje w określonym środowisku społecznym, które oddziałuje w różny sposób. Jak twierdzi Elliot Aronson jesteśmy istotami społecznymi¹. Ta przynależność sprawia, że rozwijamy język, którym posługujemy się w komunikacji interpersonalnej. Służy nam on do kreowania wiedzy oraz informacji, realizacji planów i zamierzeń, a także do kształtowania określonych zachowań u ludzi.

Będąc częścią społeczności pragniemy wywierać mniejszy lub większy wpływ na środowisko społeczne, w którym przebywamy. J. Pooler pisze, iż: „Pragnienie zdobycia większej kontroli nad bezpośrednim otoczeniem jest naturalnym dążeniem człowieka”². Za pomocą języka możemy realizować swój plan. Osiągamy go budując sieci społeczne oraz sieci znajomości. Zaczyna wtedy często obowiązywać zasada manipulacji zwana regułą wzajemności, mówiąc kolokwialnie „ręka rękę myje”³.

Życie w społeczności sprawia, że rośnie nasza świadomość o otaczającej nas rzeczywistości. Znając pojęcia możemy myśleć o obiektach, mechanizmach, zjawiskach i procesach, opisywać je, analizować, usprawniać, dzielić, czy łączyć. Stefan Nowak, twierdzi, że: „Widzenie rzeczy nienazwanych jest trudne”⁴. Nazwane przez człowieka obiekty, zjawiska, mechanizmy itp. stają się desygnatami. Bez pojęć widzielibyśmy rzeczywistość, ale nie rozumielibyśmy jej. Pojęcia zakreślają granice naszego pojmo-

1 E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2001, s. 22.

2 J. Pooler, *Why We Shop: Emotional rewards and retail strategies*, Praeger, Westport, Connecticut 2003. Cyt. za: D. Hill, *Emocjonika. Wykorzystanie emocji a sukces w biznesie*, Rebis, Poznań 2010, s. 288.

3 R.B. Cialidini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 33-64.

4 S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2012, s. 278.

wania świata. Ucząc się nich, poszerzamy wiedzę o nim oraz wzmacniamy zdolności manipulacyjne.

Za pomocą słów potrafimy realizować projekty, wyrażać uczucia i emocje, tworzyć dzieła itp. Jak stwierdza Kate Wong: „potrafimy wymyślać wciąż nowe narzędzia, by móc sprostać wszystkim naszym potrzebom, wyrażamy nasze myśli i uczucia z pomocą symboli i zajęliśmy niemal wszystkie dostępne zakątki naszej planety”⁵.

Wchodząc w skład społeczności, istota ludzka nawiązuje relacje z różnymi osobami. Używa w tym celu określonych słów. Chava Franfort-Nachmias i David Nachmias stwierdzają, że jednym z najbardziej ważnych symboli naszego języka pozostają właśnie pojęcia⁶.

Przyswajane przez człowieka słowa mają różne zastosowanie. W związku z tym wywołują u ludzi różne stany emocjonalne. Jedni posługują się nimi mając na myśli dobro a inni zło. Joanna Rajska pisze: „Tak samo jest ze wszystkimi pojęciami używanymi do opisu natury. Są one wymyślone przez człowieka, po to, aby można było w przystępny sposób wytłumaczyć sobie zjawiska natury i nimi manipulować. Ta manipulacja materializuje się w postaci technologii. Można wręcz powiedzieć, że w wielu wypadkach są one (pojęcia) głównym narzędziem inżynierskim”⁷.

Kreowane przez człowieka pojęcia tworzą niewidzialną sieć symboli. Clifford Geertz twierdzi, że: „Człowiek jest zwierzęciem uwięzionym w pajęczynie znaczeń, którą sam uprządl”⁸. Kluczowe znaczenie ma wspomniana pajęczyna. Tworzy swego rodzaju konstrukcję. Choć jest niewidzialna utrzymuje za pomocą norm, wartości i założeń społeczeństwo.

Ucząc się określonych słów człowiek rozwija wyobraźnię twórczą lub odtwórczą, a do tego trenuje pamięć i poznanie. Łączy różne elementy w pewne prawidłowości, obiekty czy mechanizmy. Jest w stanie odkrywać, znajdować, projektować, planować i przewidywać⁹.

Używane przez ludzi słowa nie tylko opisują rzeczywistość, wyjaśniają fakty, ale także wiążą go. Dając słowo honoru, stajemy się zakładnikiem zakładu. W przypadku zaistnienia sporu lub konfliktu obliguje to nas do zajęcia określonego stanowiska.

5 K. Wong, *Jak powstał człowiek*, „Scientific American” Polska edycja, „Świat Nauki” nr 10 z października 2020, s. 57.

6 Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 42.

7 J. Rajska, *Jak obudzić się z matrixa*, „Nexus”, nr 5, wrzesień- październik 2020, s. 47.

8 C. Geertz, *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York 1973. Cyt.: M. Jo Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 57.

9 J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 212.

1. PODSTĘPNE NARRACJE

Ludzie lubią sobie opowiadać historie. Jedne są prawdziwe a inne zmyślane. Są również takie, w których prawda miesza się z kłamstwem. Za ich pomocą starają się objaśniać fakty, zjawiska i obiekty drugim osobom, próbują wkupić się w ich łaski, zdobyć znajomych, wykazać się mądrością, zachęcić do wspólnych projektów i pomysłów, straszyć albo zachęcać do działania.

Narracja jest środkiem, który wspomaga zarządzanie. Skuteczne przywództwo polega na mobilizowaniu ludzi wokół wizji, która staje się wspólna dla wszystkich uczestników, odwoływaniu się za pomocą obrazów i sygnałów do ich serc oraz umysłów. Wspomniana wizja powinna być prosta, aby łatwo można było zapamiętać, pożądana przez ludzi i motywująca do działania. Narracja jest wyjątkową umiejętnością ludzi. Opowiadanie może również pomóc w budowaniu tożsamości i przekazywaniu wartości oraz przekonań w organizacji¹⁰.

Wspomniana narracja ma podstawowe znaczenie w komunikacji. Dzięki niej menedżer wypełnia funkcje zarządzania. Może przedstawiać strategię rozwoju, propagować misję, cele, udzielać rad itp. Dan Hill pisze, że: „Zarządzanie pracownikami jest najbardziej emocjonalnym komponentem biznesowej rzeczywistości. Zarządzanie personelem opiera się na prawdziwej, dynamicznej relacji pomiędzy szefem a jego zespołem, który podlega nieustannemu rozwojowi, przybierając czasami dość intensywną formę kryzysu, nieporozumienia lub konfliktu, oddziałującego na morale w firmie i na wzajemne zaufanie”¹¹. Odpowiednio dobrana narracja jest kluczem w zarządzaniu zespołami ludzkimi w dużych i małych organizacjach.

Każdy z nas jest na swój sposób narratorem. Dzieje się tak, gdy opowiada różne historie zasłyszane lub których był świadkiem. Ich atrakcyjność i akceptowalność zależą od różnych czynników. Słuchając słów, ludzie zanurzają się we wspomnianą pajęczynę znaczeń, która kształtuje emocje, uczucia, zachowania i postawy.

Ktoś kiedyś powiedział lub napisał, że „Ryby łowi się sieciami, ludzi pięknymi słowami”¹². Słowa to potężna broń w rękach narratorów. Manipulują niepewnością. Wiele osób, które mają władzę nad ludźmi czyni to. Mając na myśli narrację, nasuwa się dialektyka a także sofistyka. Jeśli chodzi o dialektykę jest ona sztuką dyskusowania. Ludzie wybierają spośród sprzecznych ze sobą poglądów te, które odpowiadają ich stanowisku. Ma miejsce ich porządkowanie a następnie prezentacja, która ma za zadanie przekonać słuchających¹³.

10 P. Burns, *Entrepreneurship and Small Business*, Red Globe Press, Glasgow 2022, s. 358.

11 D. Hill, *Emocjonika. Wykorzystanie emocji a sukces w biznesie*, Rebis, Poznań 2010, s. 356.

12 M. Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 309.

13 H. Lemmermann, *Szkola debaty*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1994, s. 26.

Wsparciem dla zarządzania podstępного może być sofistyka. Była znana w starożytnej Grecji. Według Karla Jaspersa termin sofistyka związany jest z różnymi sposobami myślenia. Osoba, która posługuje się nią podejmuje działania, aby wprowadzić konkurenta w błąd. Kieruje je w stronę fałszu i kłamstwa.

Prawda bywa niewygodna dla wielu ludzi. Stąd podejmuje się działania, aby ją zatuszować. Rudolf Bartels stwierdza, że w tym celu można sięgać po przemilczanie, uogólnianie, przekręcanie słów nadających nowe znaczenie, przesadzanie¹⁴.

Aby realizować swoje cele i wynikające z nich zadania menedżer staje się tzw. storytellerem. Osoba taka kreuje świat, aby ludzie poczuli to co ona odczuwa. Paweł Tkaczyk pisze że: „Zadaniem storytellera jest sprawić, by widownia zobaczyła i poczuła to samo, co on. Zabrać ich tam (...) Dobry storyteller myśli obrazami”¹⁵. Myślenie obrazami dowodzi, że przedstawia wizję swojej organizacji podwładnym. Podstępny inżynier społeczny wzmocniony funkcją menedżera organizacji może to właśnie czynić i to z powodzeniem.

Umiejętność posługiwania się słownictwem pozwala człowiekowi konstruować różnego rodzaju opowiadania, które mają swój jawny albo ukryty cel. Paweł Tkaczyk pisze: „Myślenie obrazami sprawia, że kiedy opowiadam tę historię, mogę ją dostosować do konkretnej widowni. Zmienić opis na mniej drastyczny, kiedy opowiadam ją młodszemu, lub pozwolić widowni na przeżywanie mroczniejszych emocji, jeśli czuję że odbiorca to zrozumie. Obrazów nie da się zapomnieć (....) A potęgowanie napięcia to jest właśnie to, o co chodzi w opowieści”¹⁶.

2. MONOPOLISTA INFORMACJI

Menedżer wykorzystuje w pracy informacje. Są punktem wyjścia do jego działań zarządczych. Mając do nich dostęp, wykonuje funkcje zarządzania. Kto posiada aktualne informacje buduje przewagę nad rywalem. Dzięki nim zna jego słabe i mocne strony. Znając je, może wybrać konkretną strategię walki, aby go pokonać. Nasuwa się tu znana wypowiedź starożytnego chińskiego stratega wojskowego Sun Zi, iż: „Szczytem umiejętności jest pokonanie przeciwnika bez walki”¹⁷. Jest to możliwe, gdy mamy pełną informację o przeciwniku (o morale, potencjalne, planach itp.).

Informacje są umieszczane w komunikatach. Friedemann Schultz von Thun uważa, iż wspomniane komunikaty zawierają cztery informacje. Gdy mówimy drugiej osobie, że na zewnątrz budynku jest mróz dochodzący do 15 stopni przekazujemy cztery informacje. Pierwszą z nich stanowi treść, która wskazuje, że jedna osoba informuje

14 Ibidem, s. 27-28.

15 P. Tkaczyk, *Narratologia*, PWN, Warszawa 2018, s. 52-53.

16 Ibidem, s. 56, s. 114.

17 Sun Zi, *Sztuka wojenna*, Vis-a-vis Etiuda, Kraków 2003, s. 36.

drugą, że jest właśnie mróz. Drugą jest ujawnienie swojej osoby, czyli, informacja, że dana osoba przekazująca komunikat posiada pewną wiedzę o zjawisku, które występuje. Trzecią informację określa interakcja tzn. co myśli osoba nadająca ją do odbiorcy, jaką wyraża postawę, jak ocenia te relacje. Czwartą informację stanowi chęć nakłonienia drugiej osoby aby zajęła określoną postawę (założyła ciepłą odzież albo pozostała w budynku)¹⁸.

Informacja wytwarza w nas stan odwagi, lęku, zniecierpliwienia, buntu. Dostęp do strategicznych informacji jest kluczowy dla organizacji i ludzi na kierowniczych stanowiskach. To informacje zwarte w planach i strategiach są ważne dla konkurentów. Wspomniany Sun Zi, który powiada, że: „Zwycięży ten kto wie, kiedy walczyć, a kiedy nie walczyć”¹⁹. Walczymy wtedy, gdy mamy informacje, które wskazują, że przeciwnik posiada piętę Achillesową. Mając dostęp do informacji wiemy, kiedy przeciwnik jest osłabiony, niezdolny, a kiedy silny i ma ducha bojowego. Bez informacji jesteśmy ślepi i głusi.

Posługujące się przebiegłością instytucje i organizacje skrzętnie podsuwają spreparowane informacje zawierające pojęcia, z których przeciwnik może wysnuć mylne wnioski. Dlatego Sun Zi powiada,: „Wojna to sztuka wprowadzania w błąd. Więc jeżeli coś możesz, udawaj, że nie możesz. Jeżeli jesteś gotów, udawaj bezczynność. Będąc blisko, udawaj, że jesteś daleko. Będąc daleko, udawaj, że jesteś blisko”²⁰. Na tych słowach osadza się sztuka manipulacji.

Słabą stroną ludzkiej egzystencji są marzenia, potrzeby oraz pożądania. Im są silniejsze, tym człowiek staje się słabszy psychicznie i podatniejszy na sztukę podstępów. W tego typu przypadkach pojawiają się różne wabiki, którymi druga strona stara się złowić na przysłowiową wędkę. Trzeba zawsze na trzeźwo spojrzeć na problem i dać czas do namysłu. Dawno temu Sun Zi powiedział: „Nie łykaj podanej ci przynęty”²¹. To oznacza, że cały czas musimy być czujni. Inżynierowie społeczni robią wszystko, aby tego czasu ludzie nie mieli, gdyż w przeciwnym razie zaczęliby myśleć i wątpić. Stawia się ich przed faktem dokonanym. A oni często popełniają błąd za błędem.

3. SŁOWA ZAMKNIĘTE W OBRAZACH

Wielu ludzi lekceważy metaforykę, uważając, że zawarte w niej przenieśnię są puste. Czynią wielki błąd. Metafory mają długą historię. Stosuje się je o dawna, aby ukazać problem, który chcemy rozwiązać. Dzięki nim ludzie lepiej rozumieją nasze intencje. Na pytanie Sylwestra Tomiuka jakim językiem powinien posługiwać się pedagog Zdzisław Kosyrz stwierdza: „Poszukiwanie metafor, zwłaszcza tych, które wnoszą a zarazem pobudzają do działań innowacyjnych, kreatywnych należy do zajęć pasjo-

18 D. Lebda, *Jak usłyszeć co do na mówią*, „Coaching Extra”, nr 3 z 2019 roku, s. 48.

19 Sun Zi, *Sztuka wojenna...* op. cit., s. 41.

20 Ibidem, s. 21.

21 Ibidem, s. 75.

nujących i to nie tylko pedagoga. Traktując metaforę jako swoistą przenośnię, w której przynajmniej jeden wyraz uzyskuje inne obrazowe, ale pokrewne znaczenie może spełniać wiele doniosłych funkcji. Wyrażanie swoich myśli, zamiarów czy syntetycznych uogólnień z pomocą przenośni ma długą historię²².

Po metafory często sięgają menedżerowie w Japonii. Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi piszą: „Stosując metaforę, ludzie na nowo łączą w całość to, co już wcześniej widzieli i zaczynają wyrażać to, czego nie potrafili jeszcze wypowiedzieć. W tym sensie metafora jest niezwykle skuteczna”²³.

Stosowanie metafor wyostreza nasze rozumienie rzeczy, zjawisk, mechanizmów, procesów. W wyniku zestawienia pojęć dochodzi do zmiany znaczenia określonego wyrażenia. Przykładami takiej metafory jest „rzucić okiem”, „pękać ze śmiechu”. Uważa się je za pewne formy przekazu pojęć. Pozwalają na niekonwencjonalne działania językowe. Zaskakują oraz przykuwają uwagę podczas przedstawiania myśli. Pozwalają odwoływać się do doświadczeń odbiorcy, a także jego wiedzy o świecie. Można wręcz stwierdzić, że w postaci skondensowanej prezentują hasła, koncepcje, treści i idee²⁴. Inne metafory to „rozstrzelać śmiechem”, „wybuchnąć gniewem”, „robić wielkie oczy”, „strach ma wielkie oczy”, „stracić nadzieję”. Płonne nadzieje”, „rozbić bank”, „utracić nadzieję”. Mają swoje znaczenie. Menedżerowie używają metafor, bo łatwiej ludziom objaśnić to czego od nich pragną, a ci mogą lepiej ich rozumieć.

Siłę środków językowych znają pracownicy działów marketingu. Zestawiając ze sobą słowa, mogą rozwijać u ludzi pragnienia i skojarzenia. W działalności marketingowej powszechnie stosuje się metafory²⁵. Manipulują ludźmi. Odwołują się do ich psychiki, w której skrywane są emocje.

4. WALKA NA SŁOWA

Od czasu do czasu w przestrzeni publicznej mówi się o sporze o słowa. Przybiera on postać jałowej dyskusji. Pomija się w niej istotę problemu²⁶. W tego typu przypadku ludzie skupiają się nad sprawami, które nie wnoszą nic konstruktywnego. Vladimir Volkoff uważa, że wspomniana logomachia jako walka na słowa rozpoczyna się od inwektyw²⁷. Są ludzie, którzy rezygnują z logicznych działań i zwracają się ku emo-

22 S. Tomiuk, *Myśleć i działać jak pedagog. Wywiad z prof. zw. dr hab. Dżysławem Kosyrzem*, [w:] *Myślenie i działanie pedagoga*, (red.) M. Konopczyński, J. Kunikowski, S. Tomiuk, Wydawnictwo Pedagogium WSPR w Warszawie, Warszawa 2009, s. 17

23 I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji* Poltext, Warszawa 2000, s. 30.

24 K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*, PWN, Warszawa 2004, s. 197.

25 M. Zboralski, *Nomen omen czyli jak nazwać firmę i produkt*, Business Press, Warszawa 1995, s. 130-135.

26 *Logomachia*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/logomachia.html>, [dostęp: 17.02.2023].

27 V. Volkoff, *Krótką historia dezinformacji. Od konia trojańskiego do Internetu*, Węktory, Wrocław 2022, s. 170.

com. Wtedy kierują wobec przeciwników pewne zwroty, które często mają charakter obraźliwy lub wulgarny. Toczą między sobą pojedynki na słowa aby pokonać, zaskoczyć, zdenerwować lub osłabić.

Stosując logomachię ludzie są w stanie tworzyć środowisko walki, przekształcać je w piekielko. Używając metafory, są w stanie zwyciężyć. Dlatego wspomniany Vladimir Volkoff pisze, że: „Człowiek usiłuje spontanicznie wyrazić swą nienawiść słownictwem, którym próbuje poniżyć wroga, wyśmiać go, przedstawić jeszcze bardziej odrażającym”²⁸. Jest to obrzydliwe z punktu widzenia etyki i moralności, ale są sfery życia publicznego, jak polityka czy media, gdzie tego typu zwroty stosuje się.

W ramach logomachii mieści się termin „polowanie na czarownice”. Wspomniany zwrot oznacza szukanie w pewnych środowiskach społecznych wrogów, aby pokazać, że mamy do czynienia z groźnym przeciwnikiem, który pragnie naszej zguby, a którego należy zwalczyć. Podczas rewolucji francuskiej posługiwano się pojęciem „wróg ludu”²⁹. Wspomniany chwyt językowy jak bumerang powrócił po zdobyciu władzy przez bolszewików w Rosji, którzy również uważali swoich przeciwników za wrogów ludu. W rzeczywistości sami nimi byli.

Wynalazki ludzkości jak radio czy telewizja dały nowe możliwości rozwoju propagandy masowej. Vladimir Volkoff pisze, że: „Główną cechą propagandy jest to, że stwarza pozór, iż chce nas przekonać, że odwołuje się do rozumu- ale w rzeczywistości, gdy osiąga maksimum swej skuteczności- odwołuje się do naszych najbardziej irracjonalnych właściwości. „Celujcie w serca”- mawiał Hitler. Sztandary, pochodnie, defilady charakterystyczne pozdrowienia i rytmiczne skandowanie „Sieg! Heil! Sieg! Heil!”, praktykowane pod rządami narodowego socjalizmu miały na celu pozbawić jednostkę jej rozumnego zmysłu krytycznego, poprowadzić ją nie drogą „od uznania doktryny do określonych zachowań”- ale drogą odwrotną: „od określonych zachowań do uznania doktryny”³⁰.

5. RYTUAŁY NIENAWIŚCI

W ramach inżynierii społecznej promuje się rytuał walki z wrogiem. Został ukazany w powieści politycznej „Rok 1984”. Każdego dnia obywatele totalitarnego kraju dają upust swojej agresji, biorąc udział w seansach nienawiści, które są skierowane w przeciwnika politycznego. G. Orwell pisze, że: „Najgorsze w Dwóch Minutach Nienawiści było nie to, iż człowiek czuł się zmuszony do takiego zachowania, ale że nie umiał się wręcz powstrzymać od przyłączenia do zbiorowego oblędu. Już po trzydziestu sekundach udawanie stawało się zbędne. Ohydna ekstaza strachu i mściwości, pragnienie mordu, zadawania tortur, miażdżenia kilofem twarzy płynęły przez

28 Ibidem, s. 170.

29 Ibidem, s. 171-172.

30 Ibidem, s. 33.

całą grupę jak prąd elektryczny, przemieniając wszystkich wbrew ich woli w tocących pianę rozwrzeszczanych szaleńców”³¹.

Przywołując metaforę „czerwonego oceanu” z marketingu mamy wizję obszaru, w którym większość organizacji zwalcza się wzajemnie, rywalizując o klientów i zyski³².

W podstępny zarządzaniu organizacja szuka przeciwnika. Czyni to, aby trwać. Ukazując go, będzie integrować członków firmy wokół przywódcy. Obecność przeciwnika działa mobilizująco na organizację. Czując i widząc zagrożenie ludzie są zmuszeni akceptować politykę menedżera. W związku tym tworzy się tzw. wroga, który ma zagrażać jedności organizacji.

6. TECHNIKA PRANIA MÓZGU

Marzeniem każdego inżyniera społecznego (skrywającego się pod maską menedżera państwa, ruchu społecznego, organizacji) jest wypranie przeciwnikowi mózgu i przeciągnięcie go na swoją stronę, aby mógł swoją postawą świadczyć po której stronie jest tzw. „prawda”. Są organizacje, które poprzez systematyczne pranie mózgu stają się bezwolnymi narzędziami w rękach podstępnych menedżerów i przywódców.

Za pomocą odpowiednio dobranych słów można na różne sposoby urabiać ludzi. Dzieje się tak, gdyż każdy ma określone potrzeby, marzenia i pożądanja. Jedne mają charakter uświadomiony a inne drzemą w psychice i nie są rozpoznawalne dopóki się ich nie skojarzy za pomocą słów lub obrazów. Dzięki nim możemy kształtować ich podług naszego planu, stosując mniej lub bardziej wyrafinowane strategie działania.

„Pranie mózgu” jest ważnym narzędziem urabiania przeciwnika. Wspomniane pojęcie polega na posługiwaniu się ideologią. Zostało zastosowane przez Edwarda Huntera. Termin zaczerpnięto z języka chińskiego od *xi nao* (czyli prać mózg). Wskazuje się na komunistów chińskich, którzy stosowali te narzędzie wobec jeńców amerykańskich, którzy wcześniej jako żołnierze walczyli w Korei. Będąc więźniami doświadczaali przemocy celem zmiany zachowania na požądane przez komunistów. Aby zrealizować postawiony cel podaje się więźniów pewnym działaniom. Sięga się po otumanianie. Drugim działaniem jest utrzymywanie u więźniów strachu. Trzecim pozostaje rozbudzanie poczucia uzależnienia od oprawców³³.

Ważnym elementem „prania mózgu” jest otumanianie. Polega na ogłupianiu więźniów. Jeńcy są przetrzymywani w zamkniętych pomieszczeniach. Izoluje się ich od

31 G. Orwell, *Rok 1984*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2017, s. 15-18.

32 Ch.Kim, R.Mauborgne, *Przemiana błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2018, s. 32.

33 J.A. C Brown, *Techniques of Persuasion. From Propaganda to Brainwashing*, Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex 1983. Hassan Stephen, *Psychomanipulacja w sektach*, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1997. Cyt.: K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*, PWN, Warszawa 2004, s. 243.

świata zewnętrznego. Repertuar środków obejmuje uniemożliwianie snu czy wstrzymywanie racji żywnościowych. Wobec osadzonych stosuje się tortury psychiczne. Więźniowie są przetrzymywani w strachu, aby ich zmęczyć, osłabić ich determinację i wolę walki.

Podczas pobytu w więzieniu ma miejsce zjawisko uzależniania się osadzonych od swoich oprawców. Wymusza się groźbą uległość oraz posłuszeństwo. Przebywając w niewoli, człowiek pozostaje w polu oddziaływania wrogiej propagandy. Jej celem jest spowodowanie zmiany poglądów u jeńca. W związku z tym zmusza się go, aby czytał materiały propagandowe oraz analizował je. Tego typu zabieg ma wykształcać w nim nowe wartości i budować nowe przekonania. W wyniku postępującego procesu przebudowy psychiki następuje u jeńca wykształcanie uległości oraz lojalności w stosunku do osób i instytucji, które go zniewalają³⁴.

Znajdujący się w przestrzeni publicznej inżynierowie społeczni zręcznie posługują się słowami, budując z nich wypowiedzi, które zniekształcają rzeczywistość a większość ludzi zaczyna im wierzyć. Pranie mózgu wykonują menedżerowie w ramach zarządzania podstawnego.

7. ZATRUVANIE LUDZKICH UMYŚŁÓW

Wśród podejmowanych przez inżynierów społecznych działań operacyjnych można wskazać na termin intoksynacja. Vladimir Volkoff pisze, że: „intoksynacja – „zatrucie” polega na dostarczeniu mu błędnych informacji, wskutek których sam podejmuje złe dla siebie decyzje, ale dobre dla nas”³⁵.

Podstawianie lub podrzucanie fałszywych treści lub obrazów nie jest nowym pomysłem. Autorzy często przytaczają osławione „wioski potiomkinowskie”. Vladimir Volkoff pisze, że: „W 1787 roku, gdy Katarzyna Wielka odbywała podróż na Krym, by zwizytować nowe ziemie rosyjskie zdobyte na Turkach otomańskich, jej faworyt – książę Potiomkin- kazał ustawić na trasie podróży teatralne dekoracje, które przenoszono z miejsca na miejsce w miarę posuwania się orszaku cesarzowej- aby uwierzyła, że kraj jest bardziej zaludniony, niż był w rzeczywistości. Byłby to zatem manewr nie tyle dezinformacyjny, ale co najmniej intoksynacyjny, gdyż chodziło o oszukanie głównie władcy i osób towarzyszących. W rzeczywistości te „wioski” potiomkinowskie” nigdy nie istniały albo raczej chodziło o prawdziwe wioski, które z tej okazji odmalowano jak nowe”³⁶.

Za typowy przykład intoksynacji może posłużyć działalność reklamowa przeciwników fluoryzacji zębów. Miała miejsce w pewnej miejscowości na terenie Stanów

34 Ibidem, s. 243.

35 V. Volkoff, *Krótką historia dezinformacji*.op. cit., s. 37.

36 Ibidem, s. 60.

Zjednoczonych. Miejscowa wspólnota miała w głosowaniu zadecydować czy dopuścić fluoryzację wody w miejskich wodociągach. Cel był szczytny, bo zamierzano zwalczać próchnicę zębów. Pełni wiary w słuszność swoich racji zwolennicy rozpoczęli kampanię informacyjną. Postanowili odwołać się do ludzkiej logiki. Ich działanie wsparli wybitni stomatolodzy ukazując pozytywną stronę fluoru. Po drugiej stronie barykady znaleźli się przeciwnicy fluoryzacji. Aby zatruć ludzkie umysły odwołali się do emocji. Ich zdaniem fluoryzacja szkodziła zdrowiu. Aby rozbudzić w ludziach negatywne emocje przedstawili ludziom ulotkę, na której widniał szpetny szczur z apelem, aby nie dodawać do wody w wodociągach trucizny na szczury. Kierując się logiką zwolennicy fluoryzacji ponieśli klęskę³⁷.

Inżynier społeczny posługuje się intoksykacją przedstawiając wizję rozwoju organizacji lub kraju. Wiedząc, iż ludzie dążą do upraszczania wizerunku świata podstawiają złudzenia, które ci biorą za dobrą monetę i ich popierają wierząc, że prowadzą ich ku świetlanej przyszłości. To bardzo niebezpieczne pojęcie, które wprowadzone w ruch może otumanić ludzi, którzy pod wpływem fałszywej idei, koncepcji będą wierzyć w coś co jest z natury złem.

Jako intoksykację można potraktować szklane domy w powieści „Przedwiośnie”. Wspomniana metafora rozpalala wyobraźnię bohatera powieści Cezarego Baryki. Słyszał o Polsce zamożnej, w której znajdować się miały „szklane domy” symbolizujące nowoczesność. Mit prysł, gdy przyjechał do Ojczyzny i ujrzał na własne oczy szarą rzeczywistość, w której królowała bieda: „Gdzież są twoje szklane domy? – rozmyślał, brnąc dalej”³⁸.

Menedżer w organizacji zarządzanej podstępem zatruwa umysły pracowników podsuwając im zręcznie informacje, aby akceptowali i popierali jego wizję rozwoju firmy. Problem w tym, że jego cele i pracowników mogą być sprzeczne ze sobą. W związku z tym wysługuje się nimi, sprowadza na manowce oraz ukrywa prawdę.

Fenomen cyfrowego świata sprawia, że pojawił się nowy środek manipulowania ludźmi. Ma tu miejsce szkalowanie, zwodzenie, okłamywanie oraz penetracja. Działalność polegająca na szkalowaniu odnosi się do memów a także innych działań wobec osobom oraz ich wizerunkowi. Jeśli chodzi o zwodzenie pewne osoby nawiązują kontakt z ofiarami. Udują, że chcą im pomagać. Okłamywanie może polegać na przedstawianiu nie tylko samego kłamstwa, ale półprawdy. Można wskazać, że pewne osoby okazują innym swoją miłość, aby im schlebiać i kontrolować. Penetracja uchodzi za metodę, w której manipulatorzy udują przyjaciół³⁹.

37 E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2001, s. 85.

38 S. Żeromski, *Przedwiośnie*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005, s. 64.

39 S. Lawson, R. W. Gehl, *Maspersonal Social Engineering and the Emergence of Individualized Information Warfare*, „Georgetown Journal of International Affairs” 17 maj 2022. Cyt.: T.J. Coles, *Spersonalizowana wojna*, „Nexus” nr 6 (listopad-grudzień) 2022, s. 21.

8. REKLAMA JAKO MANIPULACJA

Panuje przekonanie, że reklama jest dźwignią handlu. Organizacje sięgają po nią, aby ludzie częściej sięgali po ich produkty i usługi. Ten znany slogan dowodzi, że ma ona wpływ na ludzkie zachowania i postawy.

Skuteczna reklama posiada w sobie manipulację. Jest profesjonalnie opracowana i wdrożona. Powołując się na słowa Malraux, znawca propagandy i dezinformacji Vladimir Volkoff stwierdza, że amerykańska reklama jest najbardziej skuteczna. Dzieje się tak dlatego, ponieważ bazuje na ludzkich odruchach warunkowych⁴⁰.

Reklama ma uświadamiać lub rozbudzać potrzeby ludzkie. Co więcej budować pożądanie, które będzie siłą sprawczą kupowania różnych produktów. Dzięki obrazowi, treści oddziałuje na wyobraźnię i rozbudza emocje. Vladimir Volkoff pisze, że: „Plakat przedstawiający obok siebie samochód i skąpo odzianą piękną kobietę nie rości sobie nawet najmniejszej pretensji do przekonywania potencjalnego nabywcy, bo przecież ta młoda piękna kobieta nie jest na sprzedaż razem z samochodem. Umieszczono ją na tym afiszu tylko po to, żeby podrażnić pożydlwość potencjalnego męskiego nabywcy lub ekshibicjonizm klienta żeńskiego, i żeby doprowadzić tego potencjalnego klienta do pomieszania uczucia pożądania jakie wzbudza w nas nagość, i tym jakie –pośrednio mamy odczuć wobec tego modelu samochodu”⁴¹.

W reklamie żeruje się na sztuce kojarzenia. Staramy się, aby odbiorca kojarzył obiekt, przedmiot z czymś co daje wartość, co przynosi mu korzyść. W nauce zaobserwowano jak duże znaczenie mają odruchy warunkowe. Warto tu przytoczyć obserwacje jakie poczynił Iwan Pawłow obserwując zachowania psów. Zauważył, że wydzielają ślinę, gdy podawano im pożywienie oraz gdy usłyszały kroki asystenta, który przynosił im wspomniane jedzenie. Widząc to Pawłow doszedł do wniosku, że czworonogi wydzielają ślinę, gdy słyszały dźwięk dzwonka, który był wielokrotnie emitowany przed podaniem zwierzętom pożywienia. Na zachowanie wspomnianych psów miały wpływ skojarzenia między przyniesieniem pożywienia a dźwiękiem dzwonka⁴². Podobnie w reklamie. Pewne produkty wywołują u klientów silną potrzebę jej realizacji. W związku z tym udają się do sklepów, aby zakupić produkt lub usługę.

Każda organizacja stosuje reklamę w takiej czy innej formie. Ale w zarządzaniu podstępnym reklama służy ukrywaniu prawdy. Oferuje się klientom słabej wartości produkty oraz usługi.

40 V. Volkoff, *Krótką historia dezinformacji...* op. cit., s. 34.

41 Ibidem, s. 35.

42 G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*. PWN, Warszawa 1998, s.107.

9. PODPROGOWE PRZEKAZY

Wśród narzędzi walki informacyjnej stosuje się przekaz podprogowy. Oficjalnie jest zakazany prawem. Nieoficjalnie może być stosowany celem manipulacji określonymi grupami społecznymi.

Analizując pojęcie przekaz podprogowy mamy na myśli ukryte treści i obrazy. Stosując manipulację jesteśmy w stanie niepostrzeżenie przemycić je do ludzkiej podświadomości. Tam bez wiedzy człowieka tkwią. Po pewnym czasie u ludzi może budzić się przekonanie, że pojawiające się w ich psychice obrazy oraz treści pochodzą od nich samych. Tymczasem jest to efekt reklamy podprogowej. Jest emitowana poniżej „progu słyszenia i widzenia u człowieka”⁴³. To sprawia, że obchodzi się ludzkie zmysły, które jej nie dostrzegają. Usadowiona w psychice po pewnym czasie daje znać, a ludzie sądzą, że pochodzi od nich.

Osoby doświadczające reklamy podprogowej nie są świadome jej działania oraz skutków jakie może wywołać po pewnym czasie. Nieświadomie ulegają jej wpływom. To doskonałe narzędzie kształtowania pożądanych zachowań. Błyskawiczne przekazy niewidoczne dla oka i niesłyszane dla ucha zachęcają ludzi aby nabywali określone dobra⁴⁴.

Reklama podprogowa jest niebezpieczna dla człowieka. Pod jej wpływem postępuje zgodnie z sugestią, która została przemyciona do podświadomości. Vladimir Volkoff pisze, że: „Podprogowość klasyczna- to słynna 25 klatka na sekundę wprowadzona na taśmę filmową, która przesuwana się zbyt szybko, by oko ludzkie mogło ją przekazać do świadomości”⁴⁵.

Ludzkie zmysły nie są wyostrzone, aby wychwycić wszystkie sygnały. Tę słabą stronę znają inżynierowi społeczni. David G. Myers stwierdza, że: „Kiedy pokazuje się ludziom figury geometryczne, każdą przez czas 0,01 sekundy, twierdzą, że widza jedynie błyski światła. Jednak później wykazują preferencje wobec tych kształtów, które były im eksponowane”⁴⁶.

10. KULTOWE MOWY

Wśród mów, jakie zostały wygłoszone w przeszłości, pozostały w pamięci te, które łączyły przeszłość z teraźniejszością i odnosiły się do przyszłości oferując wizję lepszego świata. Ich autorzy potrafili połączyć te trzy czasy i przedstawić szlachetną ideę jako ciągłość.

43 V. Packard, *The Hidden Persuaders*, Penguin Harmondsworth 1957. Cytuję za: G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta* ...op.cit., s. 88.

44 G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta* ...op. cit., s. 88.

45 V. Volkoff, *Krótką historia dezinformacji*... op. cit., s. 178.

46 D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, Zysk-Ska Wydawnictwo, Poznań 2003, s. 112.

Analizując różne mowy można wyróżnić w nich kilka kluczowych warstw, które są powiązane ze sobą:

- przedstawienie celu spotkania, aby ludzie mogli zorientować się w sytuacji i poznać misję osoby przemawiającej;
- nawiązanie do przeszłości, aby podkreślić ciągłość i tożsamość, wskazać co jest drogie i ważne dla ludzi, którzy się zgromadzili aby wysłuchać słów. Następuje łączenie przeszłości z teraźniejszością, aby zbudować most pokoleniowy;
- naświetlenie problemu, który stanowi doskonałą okazję do zaistnienia na scenie publicznej. Mogą to być zagadnienia natury społecznej, kulturalnej, ekonomicznej, gospodarczej, religijnej lub technologicznej. W tej fazie identyfikujemy naszego przeciwnika. Posługujemy się strategią kreowania zagrożenia;
- walka z problemem (wizja przyszłości, nakreślenie planu oraz wybór odpowiednich strategii ich realizacji). Łączenie teraźniejszości z przyszłością;
- zakończenie wystąpienia, posłużenie się właściwą puentą: wezwanie do działania.

Kluczowe elementy mowy politycznej to prostota, uczuciowość, emocjonalność, tradycja, patriotyzm, prawa człowieka. Ludzie biorą idee jako własne i zaczynają za nią walczyć.

Są przemówienia, które trafiają do ludzi. Za klasykę uchodzi mowa wygłoszona przez prezydenta Abrahama Lincolna podczas konsekracji Cmentarza Narodowego w Gettysburgu w dniu 19 listopada 1863 r. Oto fragmenty mowy: „Lat temu osiemdziesiąt i siedem- zaczął – nasi ojcowie wzniesli na tym kontynencie nowy naród, poczęty z wolności i oddany w przekonaniu, że wszyscy ludzie zostali stworzeni równymi”. Zakończył swoje przemówienie słowami: „Postanowimy, że śmierć tych poległych nie mogła być daremna; że ten naród doczeka się odrodzenia idei wolności; i że rządy narodu, przez naród i dla narodu nie znikną z powierzchni ziemi”⁴⁷.

Rozważając słynne mowy nie można pominąć przemówienia Martina Luthera Kinga. Zostało wygłoszone w dniu 28 sierpnia 1963 r. Odwołał się on do przeszłości, mówił o teraźniejszości oraz roztoczył wizję wspaniałej przyszłości. Oto fragment przemówienia: „Mówię wam dzisiaj, moi przyjaciele, więc mimo trudności dnia dzisiejszego i jutrzejszego, wciąż mam marzenie. Jest to marzenie głęboko zakorzenione w amerykańskim śnie... Śniło mi się, że czwórka moich małych dzieci pewnego dnia będzie żyła w kraju, w którym nie będą oceniani na podstawie koloru skóry, ale treści ich charakteru. Mam marzenie, że... pewnego dnia właśnie tam, w Alabamie, mali czarni chłopcy i czarne dziewczynki będą mogli wziąć się za ręce z małymi białymi chłopcami i białymi dziewczynkami jako siostry i bracia”⁴⁸.

47 R. Koch, *Menedżer 80/20. Pracuj mniej, osiągnij więcej*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 203-204.

48 *I Have a Dream speech by King* [1963], <https://www.britannica.com/topic/I-Have-A-Dream>, [dostęp: 20.02.2023].

Klasyczne mowy odwołują się do ludzkich uczuć. Rozbudzają w człowieku emocje. Podtrzymują miłość do idei, o którą walczą, a która jest ponadczasową. Jest nią wolność i godność, a także równość wobec prawa. Mowy te choć proste, zawierają potężny ładunek emocjonalny. Odwołują się do serc. Sprawiają, że ludzie chłoną poszczególne słowa. Utożsamiają się z nimi. Jednak to inżynierowie społeczni wiedzą, jaki będzie z tego końcowy efekt.

Mowa musi trafiać w oczekiwania ludzi, którzy oczekują pokoju, stabilizacji, bogactwa, przyjemności, zabawy, podróżowania, awansu, wsparcia itp. Gdy to właściwie odczytamy wtedy jest ona skuteczna. Aby do tego dojść należy odwoływać się do tych wartości, na których ludziom bardzo zależy, a które są naruszane, zmieniane lub rugowane z przestrzeni publicznej.

PODSUMOWANIE

Cel postawiony w niniejszym artykule został zrealizowany. Scharakteryzowano najbardziej znane sposoby manipulacji ludźmi w przestrzeni społecznej. Opowiedziano na pytanie badawcze twierdząco. Współczesny człowiek powinien znać język inżynierii społecznej. Również hipoteza niniejszego artykułu została zweryfikowana pozytywnie. Posiadając wiedzę z inżynierii społecznej można zapobiegać manipulacjom oraz różnego rodzaju pułapkom, które zakłada menedżer podstępny.

W przypadku języka inżynierii społecznej mamy do czynienia z systematycznym sączeniem jadu do jednostek, grup lub szerszych społeczności. Ukryty w słowach i obrazach, powoli zatruwa serca i umysły ludzi, czyniąc z nich niewolników toksycznej idei.

Ludzi zniewalają słowa, szczególnie, gdy brzmią pięknie i okazałe w ustach ludzi. Często są tylko pułapką, w którą wpadają osoby, które nie znają inżynierii społecznej oraz nie są świadome faktu, że władza to wywieranie wpływu na ludzi, która nie zawsze może być etyczna i moralna.

Słowa spełniają różnorodne zadania w środowisku społecznym. Możemy w związku z tym powiedzieć, że:

- wprowadzają ludzi w świat fantazji, co powoduje, że odrywają się od rzeczywistości. Nie stąpają twardo po ziemi, dlatego bolesne jest dla nich, gdy ktoś lub coś sprowadza ich z powrotem na ziemię;
- objaśniają ludziom rzeczywistość w ramach naukowych badań, obserwacji, eksperymentów i wywodów. Dzięki temu wiemy kim jesteśmy i dokąd zmierzamy, jakie jest nasze posłannictwo;
- wzmacniają ludzkie nadzieje, marzenia, wypełniają czas oraz wspierają w chwilach trudnych i wątpleniach;
- pozwalają komunikować się z innymi osobami oraz realizować wspaniałe wizje i misje;

- dodają ludziom otuchy i wsparcia podczas zmagania o wolność, godność i sprawiedliwość;
- sprawiają ludziom radość i rozrywkę (spektakle teatralne, filmy i inne formy).

Za pomocą słów można tworzyć różne narracje dotyczące przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Jedne są dobre a inne toksyczne. Znajomość języka inżynierii społecznej ułatwia wybór i pójście właściwą drogą.

Różni narratorzy mają określony cel. Niewielu udaje się rozpoznać ich intencje zawarte w słowach lub między wierszami. Bezwiednie chłoną je. Wprowadzają wirus, który zatruwa ich umysł. Człowiek staje się zniewolony, nie fizycznie lecz umysłowo przez określoną ideę lub koncepcję.

W zarządzaniu podstępny dominuje język pokrętny. Pewni menedżerowie posługują się nim, aby manipulować. Odpowiednio dobrane słowa mogą zastraszać podwładnych, wyzwać w nich chęć podporządkowywania się, budzić naiwną nadzieję na lepsze jutro, przeciwstawiać jednych przeciwko drugim.

BIBLIOGRAFIA

1. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2001.
2. Burns P., *Entrepreneurship and Small Business*, Red Globe Press, Glasgow 2022.
3. Brown J.A.C., *Techniques of Persuasion. From Propaganda to Brainwashing*, Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex 1983.
4. Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
5. Coles J.T., *Spersonalizowana wojna*, „Nexus” nr 6 (listopad-grudzień) 2022.
6. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.
7. Foxall R.G., Goldsmith E.R., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*. PWN, Warszawa 1998.
8. Geertz G., *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York 1973.
9. Hassan S., *Psychomanipulacja w sektach*, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1997.
10. Hatch Jo M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
11. Hill D., *Emocjonika. Wykorzystanie emocji a sukces w biznesie*, Rebis, Poznań 2010.
12. *I Have a Dream speech by King* [1963], <https://www.britannica.com/topic/I-Have-A-Dream>.
13. Kim Ch., Mauborgne R., *Przemiana błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2018.
14. Koch R., *Menedżer 80/20. Pracuj mniej, osiągnij więcej*, MT Biznes, Warszawa 2017.
15. Lawson S., Gehl W.R., *Maspersonal Social Engineering and the Emergence of Individualized Information Warfare*, „Georgetown Journal of International Affairs” 17 maj 2022.
16. Lebda D., Jak usłyszeć co do nas mówią, „Coaching Extra”, nr 3 z 2019 r.
17. Lemmermann H., *Szkoła debaty*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1994.
18. *Logomachia*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/logomachia.html>.
19. Myers G.D., *Psychologia społeczna*, Zysk-Ska Wydawnictwo, Poznań 2003.
20. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

21. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2012.
22. Orwell G., *Rok 1984*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2017.
23. Packard V., *The Hidden Persuaders*, Penguin Harmondsworth 1957.
24. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
25. Pooler J., *Why We Shop: Emotional rewards and retail strategies*, Praeger, Westport, Connecticut 2003.
26. Rajska J., *Jak obudzić się z matrixa*, „Nexus”, nr 5, wrzesień- październik 2020.
27. Szymanek K., *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*, PWN, Warszawa 2004.
28. Tkaczyk P., *Narratologia*, PWN, Warszawa 2018.
29. Tokarz M., *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
30. Tomiuk S., *Myśleć i działać jak pedagog. Wywiad z prof. zw. dr hab. Zdzisławem Kosyrzem, [w:] Myślenie i działanie pedagoga*, (red.) M. Konopczyński, J. Kunikowski, S. Tomiuk, Wydawnictwo Pedagogium WSPR w Warszawie, Warszawa 2009.
31. Volkoff V., *Krótką historia dezinformacji. Od konia trojańskiego do Internetu*, Wektory, Wrocław 2022.
32. Wong K., *Jak powstał człowiek*, „Scientific American” Polska edycja. „Świat Nauki” nr 10 z października 2020 roku.
33. Zboralski M., *Nomen omen czyli jak nazwać firmę i produkt*, Business Press, Warszawa 1995.
34. Zi Sun, *Sztuka wojenna, Vis-a a-vis Etiuda*, Kraków 2003.
35. Żeromski S., *Przedwiośnie*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005.

Anna Pfejfer-Buczek

Akademia Bialska Nauk Stosowanych i. Jana Pawła II

w Białej Podlaskiej

ORCID: 0000-0003-2932-9232

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 157–171

KONCEPCJA BEZPIECZEŃSTWA PSYCHOLOGICZNEGO W ORGANIZACJI / *THE CONCEPT OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN ORGANIZATIONS*

STRESZCZENIE

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka i analiza bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji. W pierwszej części zdefiniowano pojęcia związane z bezpieczeństwem w organizacji. W głównej części przedstawiono istotę i znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji wskazując, iż pojęcie to zyskało na popularności. W artykule również poruszone zostały kwestie szeroko rozumianego bezpieczeństwa psychologicznego w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Ukazano, iż bezpieczeństwo psychologiczne jest coraz istotniejszym elementem całościowego bezpieczeństwa we współczesnym przedsiębiorstwie. Zwrócono uwagę, że pracownicy funkcjonujący w grupie, w której mogą bez lęku zabierać głos, dzielić się obawami i pomysłami, są bardziej kreatywni i zaangażowani w pracę, a zespoły bardziej skuteczne oraz innowacyjne. Główny problem badawczy sformułowano w postaci pytania: czy bezpieczeństwo psychologiczne wpływa na funkcjonowanie organizacji? Odpowiednio do postawionego problemu badawczego, przyjęto następującą hipotezę: bezpieczeństwo psychologiczne nie tylko poprawia wydajność zespołu, ale również zwiększa zaangażowanie pracowników, tym samym wpływa na funkcjonowanie organizacji. Weryfikacja powyższej hipotezy oraz uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania wymagało zastosowania metod jakościowych. Na potrzeby badań posłużono się metodą analizy literatury krajowej oraz zagranicznej, źródeł internetowych odpowiadających analizowanej tematyce, a także metodą syntezy.

SŁOWA KLUCZOWE: bezpieczeństwo, bezpieczeństwo psychologiczne, organizacja, praca, zespół, pracownik, przedsiębiorstwo.

ABSTRACT

The purpose of this study is to characterize and analyze psychological safety in the organization. The first part defines the concepts related to security in the organization. The main part presents the essence and importance of psychological security in the organization, indicating that the concept of psychological security has gained popularity. The article also addresses the issues of broadly understood psychological security in relation to the enterprise. It was shown that psychological safety is an increasingly important element of overall security in a modern enterprise. It was pointed out that employees functioning in a group where they can speak without fear, share their concerns and ideas, are more creative and engaged in work, and teams are more effective and innovative. The main research problem was formulated: Does psychological safety affect the functioning of the organization? According to the research problem, the following hypothesis was adopted: Psychological safety not only improves team performance, but also increases employee involvement, thus affecting the functioning of the organization. Verification of the above hypothesis and obtaining answers to the above questions required the use of qualitative methods. For the purposes of the research, the method of analyzing domestic and foreign literature, Internet sources corresponding to the analyzed subject, as well as the method of synthesis were used.

KEY WORDS: safety, psychological safety, organization, work, team, employee, enterprise.

WSTĘP

Współczesne organizacje realizują swoje cele w niezwykle burzliwym otoczeniu. Na warunki funkcjonowania wpływa szereg czynników, począwszy od uwarunkowań politycznych, poprzez ekonomiczne, społeczne, klimatyczne, czy związane ze zdrowiem publicznym. W opisie rzeczywistości pojawiają się akronimy, które akcentują różnorodne wyzwania dla przedsiębiorstw. Powstały w XX w. angielski skrót VUCA¹, kładzie nacisk na zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność warunków oraz zdarzeń, w których przyszło działać organizacjom. Wydarzenie krytyczne, jakim był wybuch pandemii, dodatkowo skomplikowało tak opisaną rzeczywistość. Stała się ona zupełnie nieprzewidywalna, pogrążając świat w chaosie i niepewności. Niepewność przestała być przypisywana tylko w kontekście przyszłości ekonomicznej. Pojawiły się pytania egzystencjalne, podkreślające poczucie lęku o zdrowie, życie i jak nigdy dotąd stawiające człowieka w środku analizy, niezależnie od jego

1 VUCA – pojęcie wprowadzone w latach 80-tych XX w., zaadaptowane w edukacji wojskowej, a następnie wykorzystane jako model użyteczny do opisanie współczesnej rzeczywistości i wyzwań stojących przed organizacjami i liderami. Skrót VUCA oznacza: Volatility (zmienność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność), Ambiguity (niejednoznaczność), G. Mikołajczyk-Lerman, J. Sztobryn-Giercuskiewicz, *Wprowadzenie. O świecie VUCA, pandemii, interseksjonalności z niepełnosprawnością*, [w:] *Życie z niepełnosprawnością w świecie VUCA*, (red.) G. Mikołajczyk-Lerman, J. Sztobryn-Giercuskiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022, s.7-14.

roli i funkcji społecznej. Wprowadzony w 2020 r. przez amerykańskiego futurologa i antropologa J. Cascio, opis świata BANI², trafnie akcentuje kruchosć, doświadczaną przez ludzi oraz przedsiębiorstwa. Podkreśla niepokój, nieliniowość i trudności ze zrozumieniem zjawisk, które wymykają się logicznym wyjaśnieniom. Mnogość negatywnych zdarzeń i sytuacji kryzysowych, takich jak wojna na Ukrainie, czy epidemia koronawirusa, swoim ciężarem zdeterminowało codzienną egzystencję, czyniąc zupełnie nieprzewidywalnym to, co wcześniej zakładano, że się wydarzy.

Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa w sytuacji turbulencji jest przetrwanie i dalszy rozwój, co wymaga wykorzystania dostępnych zasobów. Z perspektywy świata BANI, bezpieczeństwo organizacji staje się jednym z istotniejszych wyzwań, które decydują o jej sukcesie w zmiennym otoczeniu. Przy rosnącym ryzyku działalności, zdefiniowanie, czym jest bezpieczeństwo, staje się kluczowe i jednocześnie coraz bardziej złożone. Wynika to z roli, jaką pełni człowiek we współczesnych przedsiębiorstwach. Organizacje funkcjonując w hiperkonkurencyjnym świecie, stoją wobec problemu jak najlepszego wykorzystania kapitału ludzkiego i potencjału pracowników, niezależnie od trudnych warunków w otoczeniu bliższym lub dalszym. Pracownicy powinni cechować się umiejętnościami, które pozwalają na szybką adaptację oraz sprawne, elastyczne działanie. Dlatego też, wektor naukowej analizy dotyczącej bezpieczeństwa zaczyna przesuwać się w stronę niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. W tym kontekście, bezpieczeństwo jest i zawsze będzie problemem ludzi oraz elementem ludzkiej egzystencji „traktowanej zarówno jako byt jednostkowy (indywidualny), jak i społeczny (zbiorowy)”³. Przed współczesnymi przedsiębiorstwami stoi zadanie kreowania, obok przestrzeni fizycznej i procesowej, także bezpiecznej przestrzeni emocjonalnej, która zapewni klimat uwalniający pracowniczą kreatywność, zaangażowanie i satysfakcję. Od warunków społecznego funkcjonowania ludzi powiązanych siatką współzależności wertykalnej i horyzontalnej, zależeć będzie ich gotowość do włożenia oczekiwanego wysiłku w pokonywanie trudności. Odpowiedzią na wyzwania świata BANI staje się więc tworzenie ram dla bezpieczeństwa psychologicznego, które modeluje pożądane zachowania. Bezpieczeństwo psychologiczne staje się coraz bardziej oczekiwaną cechą środowiska zawodowego, w którego tworzenie muszą angażować się liderzy⁴. Ich po-

2 Akronim BANI oznacza: Brittle (kruchy), Anxious (niespokojny), Non-linear (nieliniowy), Incomprehensible (niezrozumiały), J. Cascio, *Facing the Age of Chaos*, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [dostęp: 10.02.2023].

3 W. Fehler, *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej*, [w:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, (red.) W. Fehler Arte, Warszawa 2010, s. 16.

4 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu*, MT Biznes, Warszawa 2021, s. 39. W tłumaczeniu polskim określenie „psychological safety” przetłumaczono jako „bezpieczeństwo psychiczne”. Jednak określenie „bezpieczeństwo psychologiczne” jest szerzej stosowane w polskich opracowaniach. Zob. I. Steinerowska-Streb, *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 9 (968), s. 3-11; B. Mróz, *Psychologiczne bezpieczeństwo – najważniejszy czynnik wpływający na efektywną pracę zespołów*, „Strefa PMI” 2021, nr 32, marzec, [https://strefapmi.pl/strefa-wiedzy/psychologiczne-bez-](https://strefapmi.pl/strefa-wiedzy/psychologiczne-bez)

stawa ma cementować zespoły wokół wspólnej drogi do celu, który może dynamicznie ewoluować tak, jak zmieniają się okoliczności i wyzwania. Potrzebne są warunki, w których pomimo licznych trudności i niejasności, pracownicy będą identyfikowali się z firmą w zamian za stworzenie im możliwości odważnej partycypacji.

1. POJĘCIE BEZPIECZEŃSTWA

Pojęcie bezpieczeństwa wywodzi się z łaciny (*sine cura*) i najogólniej oznacza stan bez „bez troski, zmartwienia, niepokoju, czy zmian”⁵. Bezpieczeństwo wyraża się poczuciem spokoju, niezagrożenia i pewności⁶. Autorzy zwracają uwagę na różne aspekty bezpieczeństwa, w zależności od kontekstu i sfery życia. Przykładowo:

- „Bezpieczeństwo to ważna potrzeba egzystencjalna, wynikająca z obiektywnych warunków bytowania ludzi i różnych grup społecznych oraz ich wzajemnych relacji, wymagających troski o jej zaspokojenie” – Zbigniew Ciekanowski⁷;
- „Bezpieczeństwo danego podmiotu to ta dziedzina jego aktywności, której treścią jest zapewnienie możliwości przetrwania (egzystencji) i swobody realizacji własnych interesów w niebezpiecznym środowisku” – Stanisław Koziej⁸;
- „Bezpieczeństwo to proces związany z likwidacją wszelkiego rodzaju zagrożeń dla ludzi i ich cennych wartości” - Muiyawa B. Afolabi⁹.

Pojęcie i znaczenie bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie może być rozpatrywane na wielu płaszczyznach. Zarządzanie nim dotyczy licznych sfer działania organizacji, określających obszary odpowiedzialności i zakres ochrony przed niepożądanymi skutkami. Do tych obszarów działania należą między innymi:

- Bezpieczeństwo i higiena pracy - określa zbiór zasad dotyczących sposobu wykonywania pracy, a w szczególności warunków pracy, aby jej realizacja była bezpieczna¹⁰;

pieczenstwo-najwazniejszy-czynnik-wplywajacy-na-efektywna-prace-zespolow/ [dostęp: 15.02.2023].

5 R. Rosicki, *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa*, „Przegląd Politologiczny”, Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2010, No. 3, s. 23-32.

6 Ibidem.

7 Z. Ciekanowski, *Rodzaje i źródła zagrożeń bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo i technika pożarnicza”, Centrum Naukowo - Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej im. Józefa Tuliszkowskiego - Państwowy Instytut Badawczy, 2010, nr 1, s. 29-46.

8 S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, Tom 18, No. 2, s. 19-39.

9 M. B. Afolabi, *Concept of Security*, [w:] *Readings in Intelligence and Security Studies*, (ed.) K. Ajayi, Publisher: Intelligence and Security Studies Programme, Department of Political Science and International Studies, College of Social and Management Sciences, Afe Babalola University 2015, Edition One, Chapter 1, p. 1.

10 MikroPorady, *Słownik pojęć: Bezpieczeństwo i Higiena Pracy (BHP)* <https://mikroporady.pl/slownik-pojec/bezpieczenstwo-i-higiena-pracy-bhp>, [dostęp: 12.02.2023].

- Zarządzanie ryzykiem, - to „podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka”¹¹;
- Zarządzanie kryzysowe - opisuje proces radzenia sobie z trudnościami zagrażającymi istnieniu organizacji lub jej kondycji finansowej¹²;
- Bezpieczeństwo informacji - to „zestaw narzędzi i procedur zabezpieczeń, które szeroko chronią poufne informacje przedsiębiorstwa przed nadużyciami, nieautoryzowanym dostępem, zakłóceniami lub zniszczeniem”¹³;
- Etyka biznesu - to „zespół zasad i norm dotyczących postępowania przedsiębiorcy w relacjach z klientami, pracownikami, dostawcami, partnerami biznesowymi oraz podmiotami konkurencyjnymi”¹⁴.

Problematyka bezpieczeństwa w organizacji ujęta jest najszerzej w procedurach działów BHP (bezpieczeństwo i higiena pracy), które mają zapewnić wymagane warunki funkcjonowania pracownika, w tym wyposażenie czy rozwiązania techniczne oraz dostosować je do możliwości człowieka¹⁵. Poprzez zapisy w Kodeksie pracy, ustawodawca określił obowiązki pracodawcy związane z BHP oraz prawa i obowiązki pracownika w tym zakresie¹⁶, czym nadał odpowiednią rangę obszarowi bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Aby organizacja mogła działać prawidłowo, musi zapewnić bezpieczeństwo swoim pracownikom, klientom, partnerom biznesowym oraz akcjonariuszom. W tym celu, firmy powinny prowadzić regularne analizy środowiska makro i mikroekonomicznego, wewnętrzne audyty bezpieczeństwa oraz kształtować kulturę prewencji poprzez odpowiednie procedury, systemy zarządzania oraz modelowanie postaw pracowników. Przepisy bezpieczeństwa z obszaru BHP tworzą zasady stosowania odpowiednich zabezpieczeń, takich jak systemy przeciwpożarowe i ewakuacyjne, systemy szyfrowania, czy szerzej, informatyczne. Dzięki temu zapewniona jest ochrona zasobów przedsiębiorstwa oraz odpowiedni poziom funkcjonowania w sytuacjach awaryjnych. Zasoby obejmują zarówno aspekty materialne, jak i informacje, ludzi czy procesy. Bezpieczeństwo dotyczy także kształtowania bezpiecznych zachowań pracownika¹⁷. Aby osiągnąć odpowiedni poziom bezpieczeństwa, organizacje powinny inwestować w rozwój kompetencji swoich pracowników, by byli oni

11 Encyklopedia Zarządzania, Hasło: Zarządzanie ryzykiem, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_ryzykiem, [dostęp: 3.03.2023].

12 J. Walas-Trębacz, *The choice of effective methods of crisis management in the enterprise as a chance for its development and improvement of competitiveness on the market* [w:] *The determinants of Competitiveness*, B. Kristic, Z. Paszek (ed.), University of Nis, Nis 2015, p. 18

13 Microsoft.com.pl, *Definicja bezpieczeństwa informacji*, <https://www.microsoft.com/pl/pl/security/business/security-101/what-is-information-security-infosec>, [dostęp: 3.03.2023].

14 *Etyka w biznesie – dlaczego jest ważna i jak prowadzić etyczny biznes*, <https://efl.pl/pl/biznes-ity/artykuly/etyka-w-biznesie-dlaczego-jest-wazna>, [dostęp: 3.03.2023].

15 *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy*, (red.) J. Ejdyś, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 16.

16 *MikroPorady, Słownik pojęć...*, op.cit.

17 *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa...*, (red.) J. Ejdyś, op.cit., s. 16.

w stanie skutecznie radzić sobie z różnymi rodzajami zagrożeń. Należy bowiem pamiętać, że na poziom bezpieczeństwa mają wpływ nie tylko czynniki fizyczne czy materialne, ale także prawidłowe postawy i zachowania ludzi, w tym motywacja do organizowania i przestrzegania warunków pracy¹⁸.

Działania prewencyjne oraz te w odpowiedzi na zagrożenie, odnoszą się nie tylko do krótkiego, ale także długiego horyzontu czasowego. W kontekście globalnym, organizacje muszą być przygotowane na takie wyzwania, jak kryzysy militarne, ekologiczne, społeczne, klimatyczne, migracyjne czy zdrowotne, czego najlepszym przykładem jest epidemia koronawirusa. Tym samym, bezpieczeństwo jest wartością niestałą, poddaną dynamicznym oddziaływaniom otoczenia. Zapewnienie bezpieczeństwa pozwala firmie przetrwać i dalej rozwijać się dzięki wykorzystaniu swoich istotnych przewag.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu, wskazując na źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, należy podkreślić, że to kapitał ludzki przesądza o wartości rynkowej przedsiębiorstwa i poziomie innowacyjności. Według A. Pocztowskiego kapitał ludzki to ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika - właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach¹⁹. Będzie to możliwe, jeśli kooperacja wewnątrz organizacji będzie sprzyjać planowaniu, koordynacji, kontrolowaniu i kierowaniu, a więc podstawowym elementom zarządzania biznesem i ludźmi.

Przedsiębiorstwo jest siecią relacji i współzależności między ludźmi na różnych poziomach funkcjonowania i decydowania. Człowiek jest członkiem społeczności, realizującym zarówno swoje potrzeby indywidualne, jak i zespołowe, jeśli tylko ma ku temu warunki. Pracownik oczekuje z jednej strony bezpieczeństwa zatrudnienia i gratyfikacji za swoją pracę, z drugiej, zapewnienia możliwości rozwoju, poczucia przynależności i szacunku dla jego wysiłków. Tym samym, motywem do działania człowieka w organizacji staje się poczucie docenienia, niezależności, tożsamości, spokoju i rozwoju²⁰. Wg. R. Rosickiego bezpieczeństwo to „możliwość zaspokojenia potrzeb o charakterze egzystencjalnym, jak i możliwość zaspokojenia sobie istnienia, przetrwania i rozwoju”²¹. Bezpieczeństwo staje się „stanem pewności, co do wymienionych właściwości”²². Definicja bezpieczeństwa zaproponowana przez Rosickiego

18 R. Studencki, *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo w pracy - nauka i praktyka”, Wydawnictwo CIOPIB, Warszawa 2000, nr 9, s. 1-4.

19 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 45.

20 R. Rosicki, *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa...*, op.cit., s. 23-32.

21 Ibidem.

22 Ibidem.

bardzo dobrze odnosi się do kontekstu pracy i podkreśla zarówno podstawowe potrzeby pracownika, jak i oczekiwanie zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, co ma znaczenie nie tylko dla rozwoju jednostki, ale także całej organizacji.

Bezpieczeństwo w organizacji jest wymogiem, który ma wpływ na pracowników na poziomie materialnym, ale także psychologicznym. Współczesne przedsiębiorstwa zobowiązane są do tworzenia warunków pracy, w których pracownicy maksymalizują wysiłek, aby realizować zadania w poczuciu bezpieczeństwa funkcjonowania także w aspekcie emocjonalnym, obejmującym relacje w grupie, w tym z liderem. Biorąc pod uwagę podstawową rolę pracowników jako twórców innowacji i gwarantów wdrożenia koncepcji, a także cel istnienia przedsiębiorstwa, bezpieczne środowisko sprzyjać będzie wewnętrznej współpracy oraz relacjom ze środowiskiem zewnętrznym.

Podsumowując, bezpieczeństwo pracowników jest kluczowym wyzwaniem dla każdej organizacji. Powinno ono zapewnić pracownikom odpowiednie wsparcie na poziomie nie tylko fizycznym, informatycznym czy innym organizacyjnym, ale także psychologicznym. Środowisko bezpieczne w sensie psychologicznym ma tworzyć podstawę do dynamicznego i elastycznego działania i umożliwić dostosowanie się do zmiennych wymagań organizacyjnych.

2. BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE I JEGO ZNACZENIE W ORGANIZACJI

Pojęcie bezpieczeństwa psychologicznego zyskało na popularności wraz z rozwojem koncepcji, wedle której kapitał ludzki organizacji jest jej największą przewagą konkurencyjną, a pracownicy są podstawowym źródłem kreatywności, innowacji, zmian organizacyjnych - kluczowych czynników sukcesu firmy²³. Zadaniem przedsiębiorstwa jest więc stworzenie warunków do uwolnienia potencjału pracownika w sposób skuteczny i zgodny z ich możliwościami. Koncepcja bezpieczeństwa psychologicznego posiada swoje korzenie w latach 60-tych XX w., w pracach E.W. Scheina i W.G. Bennis, którzy podjęli się analizy funkcjonowania pracownika w zmianie organizacyjnej²⁴. Autorzy zwrócili uwagę, że w obliczu wyzwań, indywidualnym zasobem człowieka, niezbędnym do radzenia sobie z nimi, jest poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Dzięki niemu pracownicy są w stanie przezwyciężyć postawę obronną wobec zmian i lęk przed uczeniem się. Są bardziej otwarci na akceptację celów zespołowych, niż obronę własnych stanowisk, a także zapobiegają problemom wynikającym ze współpracy²⁵. Lata 90-te XX w. wraz z rozwojem znaczenia pracy

23 W.A. Nafei, *Organizational Silence: A Barrier to Organizational Change*, "Case Studies Journal" 2016, Vol. 5, No. 9, pp. 86-105.

24 A.C. Edmondson, Z. Lei, *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2014, vol. 1, pp. 23-43.

25 Ibidem.

zespołowej i innowacji spowodowały, że zjawisko bezpieczeństwa psychologicznego zyskało wiele uwagi i weszło w etap renesansu trwającego do dziś. W.A. Kahn definiuje bezpieczeństwo psychologiczne jako przekonanie o możliwości pokazania się i zaangażowania bez obawy o negatywne konsekwencje dla wizerunku, statusu lub kariery²⁶. A.C. Edmondson podkreśla, iż dzięki temu członkowie zespołu bez obaw mogą zaangażować się w działania, które wiążą się z podejmowaniem ryzyka interpersonalnego w miejscu pracy²⁷. Co więcej, jak zwraca uwagę badaczka, bezpieczeństwo psychologiczne opisuje klimat organizacyjny, w którym ludzie czują się na tyle bezpiecznie, by podejmować takie ryzyko poprzez zabieranie głosu i dzielenie się pomysłami lub uwagami krytycznymi²⁸. Nie obawiają się krytyki ze strony przełożonych i zespołu, odrzucenia, czy wyśmiania. T.C. Clark zauważa, że bezpieczeństwo psychologiczne to potrzeba postmaterialistyczna człowieka, nie mniej ważna niż schronienie, czy dostęp do pożywienia²⁹. Bezpieczeństwo psychologiczne jest manifestacją potrzeby samostanowienia w społecznym i emocjonalnym sensie³⁰. Ma ono szczególne znaczenie w środowisku pracy, w którym „ludzie próbują zrobić coś nowatorskiego, czy trudnego”³¹. Jest ono niezbędne do realizacji procesów zachodzących wśród ludzi, takich jak komunikowanie, współpraca, eksperymentowanie, ale także dbanie o dobre samopoczucie osób w innych zespołach³². Jest to niezmiernie ważne, gdyż w obliczu wyzwań, pracę grupową charakteryzuje coraz większa dynamika (tzw. teaming)³³. Ludzie muszą nieustannie przekraczać swoje granice - statusu, specjalizacji, komfortu³⁴. W bezpiecznym psychologicznie środowisku, mogą otwarcie wyrażać swoje obawy, komunikować się bez lęku przed kompromitacją, czy karą za popełniane błędy. Nie są obarczeni winą ani zignorowani, a przede wszystkim mogą zadawać pytania, gdy nie są czegoś pewni³⁵.

Bezpieczeństwo psychologiczne tym samym będzie sprzyjało aktywności ludzi, ich chęci do zabrania głosu, otwartego dzielenia się pomysłami, co sprzyja uczeniu się³⁶. A.C. Edmondson zwraca uwagę na pojęcie milczenia organizacyjnego, które jest „instynktowne i bezpieczne” a oznacza intencyjne powstrzymywanie się od wygła-

26 W.A. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, "Academy of Management Journal" 1990, No 33, pp. 692-724.

27 A.C. Edmondson, *Psychological safety and Learning Behavior in Work Teams*, "Administrative Science Quarterly" 1999, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.

28 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu...*, op.cit., s. 52.

29 T.C. Clark, *The 4 Stages of Psychological Safety. Defining the Path of Inclusion and Innovation*, Berrett - Koehler Publishers, Inc., Oakland 2020, p. 2.

30 T.C. Clark, *The 4 Stages of Psychological Safety...*, op. cit., pp. 2-3.

31 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu...*, op.cit., s. 56.

32 Ibidem, s. 57.

33 Ibidem, s. 12.

34 Ibidem.

35 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu...*, op.cit., s. 13-14.

36 Ibidem, s. 67.

szania opinii. Już samo funkcjonowanie w środowisku społecznym jest wyzwaniem dla jednostek i niesie za sobą ryzyko, które jest kalkulowane przez pracownika. On ostatecznie decyduje czy zabierze głos, wierząc, że szczerza wypowiedź nie spowoduje negatywnej oceny, bądź krytyki wymierzonej w jego stronę. Chęć zabrania głosu mierzy się z obawą przed urażeniem kogoś wyżej postawionego w hierarchii lub innego członka zespołu. Ta swoista ostrożność w wyrażaniu opinii, wg. A.C. Edmondson przynosi ochronę samego siebie, co jest natychmiastową korzyścią odczuwalną przez pracownika (Tabela 1.). Milczenie staje się działaniem obronnym, wynikającym z lęku pracownika przed konsekwencjami lub rodzajem intencyjnej postawy ugodowej, która zabezpieczy przed krytyką, szczególnie gdy pracownik ma poczucie małego wpływu³⁷.

Tabela 1. Dlaczego milczenie wygrywa z zabieraniem głosu

	Kto korzysta	Kiedy następuje korzyść	Pewność zaistnienia korzyści
Zabranie głosu	Organizacja i/lub jej klienci	Po jakimś czasie	Niska
Milczenie	Osoba milcząca	Natychmiast	Wysoka

Źródło: A.C. Edmondson, *Firma be strachu*, MT Biznes, Warszawa 2021, s. 66.

Pojęcie bezpieczeństwa psychologicznego dotyczy różnych poziomów: jednostki, zespołu i organizacji. Autorzy zwracają jednak uwagę, że jego kształtowanie będzie przede wszystkim realizowane na poziomie zespołu³⁸. Uznaje się, że zastosowanie pojęcia bezpieczeństwa psychologicznego na poziomie organizacji nie jest pewne i zależy od jej wielkości. Można o nim mówić w przypadku mniejszej organizacji. Nie ma jednak w literaturze wskazań i kryteriów określających wielkość firmy, przy której uzasadniona jest analiza bezpieczeństwa psychologicznego na poziomie organizacyjnym.

Z perspektywy zarządzania organizacją i zespołami, kluczowe są empiryczne badania dotyczące wpływu bezpieczeństwa psychologicznego na procesy zachodzące w grupie pracowniczej, w tym wzajemne w niej oddziaływania, a także na efekty biznesowe. Jedną z wiodących kwestii jest znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego dla procesu uczenia, jako niezbędnego dla kształtowania innowacyjności. A. Newman z zespołem dokonał przeglądu literatury i 62 badań dotyczących wpływu bezpieczeństwa psychologicznego na uczenie się w organizacji, dzielenie się wiedzą, a także na innowacyjność, kreatywność, komunikację, postawę pracowników czy zjawisko

37 M. Reszko, *Kogo kosztuje zgoda w organizacji*, <https://monikareszko.com/2020/03/03/kogo-kosztuje-cisza-w-organizacji/>, [dostęp: 10.03.2023].

38 A. Newman, R. Donohue, N. Eva, *Psychological Safety: A systematic review of the literature*, "Human Resource Management Review" 2017, Vol. 27, No 3, pp. 521-535.

ciszy organizacyjnej³⁹. Analizę literatury dotyczącej bezpieczeństwa psychologicznego zaproponowali także A.C. Edmondson i Z. Lei, dokonując przeglądu badań na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym⁴⁰. W Polsce, przegląd światowej literatury przeprowadziła I. Steinerowska-Streb, przyglądając się zjawisku w świetle nauk o zarządzaniu i jakości⁴¹.

Pierwotne zainteresowanie bezpieczeństwem psychologicznym dotyczy jego wpływu na ograniczenie ryzyka interpersonalnego związanego z funkcjonowaniem w grupie. Badania empiryczne w sektorze opieki zdrowotnej, przeprowadzone przez zespół H. Leroya potwierdziły, że bezpieczeństwo psychologiczne sprzyja otwartości w wyrażaniu opinii przez pracowników, którzy funkcjonując w bezpiecznym klimacie, nie obawiają się zgłaszać problemów i otwarcie mówić o błędach⁴². Te wnioski są zbieżne z obserwacjami A.C. Edmondson, których dokonała na różnych oddziałach szpitalnych, analizując liczbę zgłaszanych błędów medycznych⁴³. Okazało się, że najwyższe oceniane za swoją pracę zespoły, zgłaszają najwięcej błędów dzięki temu, że ich członkowie otwarcie dzielą się obserwacjami, co nie działa albo stanowi ryzyko dla procesu terapeutycznego. Jednocześnie, pracownicy starają się znaleźć sposoby na unikanie zagrożeń w przyszłości. Pozytywny wpływ kultury pracy opartej na bezpieczeństwie psychologicznym wydaje się być szczególnie istotny w środowiskach zawodowych z istniejącą silną kulturą hierarchiczną. W takich organizacjach, pracownicy szeregowi najczęściej odczuwają duży respekt przed przełożonymi. Boją się podjąć ryzyko personalne, więc nie zgłaszają uwag i nie podważają ogólnych decyzji. O ile nie jest wypracowany klimat wzmacniający otwartość, pracownicy werbalizują nadmierne zaufanie do autorytetu i nie zabierają głosu, który byłby krytyczny wobec zwierzchników. Efektem tego dużego dystansu władzy jest zjawisko ciszy organizacyjnej. Wg. A.C. Edmondson, ryzyko negatywnego wpływu kultury milczenia na pracowników nie oznacza tylko powstrzymywania się przed zabraniem głosu, ale oznacza także, że nie słucha się tych, którzy odważą się odezwać i przekazują niepomysłne wieści⁴⁴. W niektórych sektorach, na przykład w opiece zdrowotnej czy liniach lotniczych, może to prowadzić wprost do sytuacji zagrażających życiu. Jak wskazują badania A.C. Edmondson, klimat bezpieczny psychologicznie redukuje zjawisko milczenia organizacyjnego i zachęca pracowników do wypowiadania się⁴⁵.

39 Ibidem.

40 A.C. Edmondson, Z. Lei, *Psychological Safety: The History, Renaissance, ...,* op.cit.

41 I. Steinerowska-Streb, *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 9 (968), s. 3-11.

42 H. Leroy, B. Dierynck, F. Anseel, T. Simons, J.R. Halbesleben, D. McCaughy, G.T. Savage, L. Sels, *Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team level study*, „Journal of Applied Psychology” 2012, No. 97, No. 6, pp. 1273-1281.

43 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu, ...,* op.cit., s. 33-37.

44 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu, ...,* op.cit., s. 135.

45 D.C. Pacheco, A.I.D. de Serpa Arruda Moniz, S.N. Caldeira, *Silence in Organizations and psychological safety: a literature review*, „European Scientific Journal” 2015, August, pp. 293-308.

W takim środowisku zawodowym liczą się odpowiedzi na pytania: „Co poszło nie tak?” i „Jak można to naprawić?”, a nie „Kto popełnił błąd?”. Jak odnotowują R. Kark i A. Carmeli, błąd i porażka stają się katalizatorami do organizacyjnego uczenia się, a bezpieczeństwo psychologiczne wyzwala dodatkową energię, dając grunt do rozwoju poprzez stawianie i realizację ambitnych celów⁴⁶. W efekcie końcowym wpływa to pozytywnie nie tylko na operacyjną doskonałość, ale także strategiczną konkurencyjność poprzez poprawę jakości i bezpieczeństwa usług, co na przykładzie sektora medycznego, ma kolosalne znaczenie.

Dążenie organizacji do wygranej w walce konkurencyjnej wymaga sprawnego dzielenia się wiedzą. E. Siemsen z zespołem potwierdzili w badaniach, że środowisko bezpieczne psychologicznie pozytywnie oddziałuje na ten proces.⁴⁷ Jest on moderowany poziomem zaufania do własnej wiedzy. Im to zaufanie jest większe, tym rola bezpieczeństwa psychologicznego jako moderatora procesu dzielenia się wiedzą staje się mniej istotna⁴⁸. Xu i inni wykazali na grupie studentów, że interakcje społeczne i środowisko bezpieczne psychologicznie pozytywnie oddziałują na rozwój wiedzy w zespole i sprzyjają wypracowaniu bardziej złożonych intelektualnie modeli⁴⁹. Otwartość na dzielenie się wiedzą przyspiesza tym samym proces nauki w grupie i realizację konkretnych projektów, które wymagają współdziałania.

Na poziomie indywidualnym, w środowisku bezpiecznym psychologicznie, pracownik odczuwa większą witalność i zapał, co sprzyja kreatywności, na co wskazali Kark i Carmeli⁵⁰. Jest to szczególnie poszukiwane w działach tworzących nowe rozwiązania, nastawionych na ciągłe testowanie i kwestionowanie stanu zastanego. Q. Gu z innymi zaobserwował, że w zespołach działów R&D bezpieczeństwo psychologiczne jest pozytywnie powiązane z innowacyjnością pracowników⁵¹. Środowisko bezpieczne psychologicznie poprzez pozytywny wpływ na witalność i nastrój pracowników (poczucie ekscytacji i szczęścia)⁵² także pozytywnie oddziałuje na kreatywność, elastyczność poznawczą a także wydajność i wytrwałość w dział-

46 I. Steinerowska-Streb, *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji ...*, op.cit.

47 E. Siemsen, A.V Roth, S. Balasubramanian, G. Anand, *The influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing*, "Manufacturing & Service Operations Management" 2009, vol. 11, No. 3, pp. 429-447.

48 Ibidem.

49 Y. Xu, Y. Yang, *Student Learning in Business Simulation; An Empirical Investigation*, "Journal of Education for Business" 2010, vol. 85, Issue 4, pp. 223-228.

50 R. Kark, A. Carmeli, *Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, No. 6, pp. 785-804.

51 Q. Gu, G.G. Wang, L. Wang, *Social Capital and Innovation in R&D teams: the Mediating Roles of Psychological Safety and Learning from Mistakes*, "R&D Management" 2013, Vol. 43, Issue 2, pp. 89-102.

52 R. Kark, A. Carmeli, *Alive and Creating...*, op.cit.

łaniu⁵³. Należy jednak wskazać na badania, które przeprowadził D.C. Kayes. Autor ten interesował się potencjałem intelektualnym w zespole. Nie znalazł dowodów na badaną tezę, że bezpieczeństwo psychologiczne zwiększa poziom myślenia krytycznego w grupach pracowniczych⁵⁴. Ta kwestia wymaga dalszych badań.

A. Carmeli i J.H. Gittell wskazali na pozytywną relację między bezpieczeństwem psychologicznym a postawami pracowników, ich zaangażowaniem i nastawieniem na współpracę⁵⁵. Pracownicy w bezpiecznym środowisku chętniej podejmują współpracę i co ważne, kontynuują ją, co przyspiesza realizację projektów.

Flagowym źródłem informacji na temat wpływu bezpieczeństwa psychologicznego na skuteczność zespołu i jego wynik, jest Projekt Arystoteles. Projekt ten, zrealizowany w firmie Google wykazał, że krytycznym czynnikiem wyjaśniającym przyczyny osiągania najlepszych rezultatów przez jeden z zespołów, było bezpieczeństwo psychologiczne. Ten element okazał się mieć większe znaczenie niż: jasność celów i struktury, rzetelność, poczucie ważności zadania czy poczucie wpływu. J. Rozovsky, która prowadziła tę analizę, nazwała bezpieczeństwo psychologiczne podbudową dla pozostałych czterech czynników⁵⁶. Jak podsumował projekt Arystoteles, C. Duhig: „w najlepszych zespołach członkowie słuchają się nawzajem i okazują wrażliwość na uczucia i potrzeby”⁵⁷. Dzięki temu zmniejsza się ich dyskomfort i rośnie wzajemne zaufanie.

Obserwacje dotyczące efektów biznesowych, zaproponowali B. Sanner i J.S. Bunderson. Wykazali oni, że związek między bezpieczeństwem psychologicznym i wydajnością zespołów jest silniejszy w środowisku pracy, które wymaga większej kreatywności i złożoności⁵⁸. Potwierdza te spostrzeżenia A.C. Edmondson, notując, że najlepsze rezultaty daje połączenie ambitnego środowiska zawodowego z bezpieczeństwem psychologicznym. Bezpieczeństwo psychologiczne może być niewystarczające do stymulowania nauki w grupach, w których praca nie wymaga uczenia się.

53 M. Baas, C.K.W. De Dreu, B.A. Nijstad, *A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic, Tone, Activation, or Repulatory Focus?* "Psychological Bulletin" 2008, Vol. 134, No. 6, pp. 779-806.

54 D.C. Kayes, *From climbing stairs to riding waves - Group critical thinking and its development*, "Small Group Research" 2006, NO. 37, pp. 612-630.

55 A. Carmeli, J.H. Gittell, *High-quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, No. 6, pp. 709-729.

56 J. Rozovsky, *The five keys to a successful Google team*, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>, [dostęp: 14.02.2023].

57 C. Duhigg, *What Google learned from its quest to build the perfect team*, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>, [dostęp: 15.02.2023].

58 B. Sanner, J.S. Bunderson, *Psychological safety, learning and performance: A comparison of direct and contingent effects*, presented at the Academy of Management Conference, 2013, Orlando, FL.

W zespole, w którym panuje dobra, wspierająca atmosfera, ale pracownicy nie są zachęceni do podjęcia ambitnych wyzwań, nie ma wielkich szans na innowacyjność⁵⁹.

Próby podsumowania korzyści bezpieczeństwa psychologicznego na trzech poziomach można znaleźć w pracy A. Bouchera⁶⁰ (Tabela 2.).

Tabela 2. Efekty bezpieczeństwa psychologicznego na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym

Poziom	Opis
Indywidualny	Zwiększa się kreatywność, proaktywność oraz chęć aktywnego dzielenia się informacjami z innymi osobami. Pracownicy tworzą okazje do produktywnej dyskusji na temat ulepszeń.
Grupowy	Poprawia się zespołowe uczenie i innowacyjność, dzięki współpracy i "konfliktowi zadań". Wspierające się grupy pracownicze uczą się na błędach i niedociągnięciach; wprowadzają innowacyjne zmiany w istniejących procesach, aby w przyszłości osiągnąć optymalne rezultaty.
Organizacyjny	Budują się relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem; następuje rozwój sieci wsparcia w organizacji. Praktyki zarządzania promują wymianę wiedzy między pracownikami. Promowane jest środowisko, w którym pracownicy podejmują ryzyko interpersonalne, mając poczucie bezpieczeństwa psychologicznego.

* "konflikt zadań", z j. ang.: "task conflict" - rozumiany jako różnica w opinii na temat sposobu realizacji zadania (przypis autora).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Boucher, L. Sheng, C. Ho, *Psychological Safety: An Essential Constituent of COMPASS*, "Directions" 2018, Vol. 3, Issue 3, s. 1-15.

PODSUMOWANIE

W dzisiejszym turbulentnym świecie nieodzownym staje się kreowanie takiego środowiska pracy, które w najlepszy, możliwy sposób zmobilizuje członków zespołu do wysiłku gwarantującego przewagę konkurencyjną. Środowisko bezpiecznie psychologiczne nie jest immunitetem chroniącym przed konsekwencjami własnych błędów⁶¹. To baza, która minimalizuje ryzyko organizacyjnej ciszy, nie blokuje inicjatywy i gotowości do otwartej dyskusji na temat zagrożeń. Coraz liczniejsze badania wskazują, że pracownik, który nie odczuwa lęku przed oceną, nie jest krytykowany za wyrażanie swojej opinii, odpłaci się organizacji swoim zaangażowaniem, kreatywnym myśleniem i otwartą postawą. Z energią będzie współtworzył silne, innowacyjne zespoły. Biorąc pod uwagę, że dzisiejsi pracownicy poświęcają na pracę zespołową o 50% więcej czasu niż 20 lat temu⁶², bezpieczeństwo psychologiczne okazać się

59 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu...*, op.cit., s. 46-49.

60 A. Boucher, L. Sheng, C. Ho, *Psychological Safety: An Essential Constituent of COMPASS*, "Directions" 2018, Vol. 3, Issue 3, pp. 1-15.

61 A.C. Edmondson, *Firma bez strachu...*, op.cit., s. 12.

62 R. Cross, R. Rebele, A. Grant, *Collaborative Overload*, "Harvard Business Review" 2016, No. Jan-Feb., <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>, [dostęp: 10.02.2023].

może doskonałym narzędziem zarządzania, czyniąc kooperację w grupie bardziej skuteczną i tym samym stanowiąc istotne źródło wartości organizacji.

BIBLIOGRAFIA

1. Afolabi M. B., *Concept of Security*, [w:] *Readings in Intelligence and Security Studies*, (ed.) K. Ajayi, Publisher: Intelligence and Security Studies Programme, Department of Political Science and International Studies, College of Social and Management Sciences, Afe Babalola University 2015, Edition One, Chapter 1.
2. Baas M. De Dreu C.K.W., Nijstad B.A., *A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic, Tone, Activation, or Repulatory Focus?*, "Psychological Buletin" 2008, Vol. 134, No. 6.
3. Boucher A., Sheng L., Ho C., *Psychological Safety: An Essential Constituent of COMPASS*, "Directions" 2018, Vol. 3, Issue 3.
4. Carmeli A., Gittell J.H., *High-quality Relationships, Psychological Safety and Learning, Failures in Work Organizations*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, No. 6.
5. Cascio J., *Facing the Age of Chaos*, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
6. Ciekankowski Z., *Rodzaje i źródła zagrożeń bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo i technika pożarnicza”, Centrum Naukowo - Badawcze Ochrony Przeciwpowarowej im. Józefa Tuliszkowskiego - Państwowy Instytut Badawczy, Józefów 2010, nr 1.
7. Clark T.C., *The 4 stages of psychological safety. Defining the path of Inclusion and Innovation*, Berrett - Koehler Publishers, Inc., Oakland 2020.
8. Cross R., Rebele R., Grant A., *Collaborative Overload*, *Harvard Business Review* 2016, No. Jan-Feb., <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>.
9. Duhigg C., *What Google learned from its quest to build the perfect team*, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
10. Edmondson A. C., *Firma bez strachu*, MT Biznes, Warszawa 2021.
11. Edmondson A.C., Lei Z., *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2014, vol. 1.
12. Edmondson A.C., *Psychological safety and Learning Behavior in Work Teams*, "Administrative Science Quarterly" 1999, Vol. 44, No. 2.
13. Encyklopedia Zarządzania, *Hasło: Zarządzanie ryzykiem*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_ryzykiem.
14. *Etyka w biznesie – dlaczego jest ważna i jak prowadzić etyczny biznes*, <https://efl.pl/pl/biznes-i-ty/artykuly/etyka-w-biznesie-dlaczego-jest-wazna>.
15. Fehler W., *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej*, [w:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, (red.) W. Fehler, Arte, Warszawa 2010.
16. Gu Q., Wang G.G., Wang L., *Social Capital and Innovation in R&D teams: the Mediating Roles of Psychological Safety and Learning from Mistakes*, "R & D Management" 2013, Vol. 43, Issue 2.
17. Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, "Academy of Management Journal", 1990, No 33.
18. Kark R., Carmeli A., *Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, No. 6.
19. Kayes D. C., *From climbing stairs, to riding waves - Group Critical thinking and its development*, *Small Group Research* 2006, NO. 37.

20. Koziej S., *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, Tom 18, No. 2.
21. *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy*, (red.) J. Ejdyś J., Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010.
22. Leroy H., Dierynck B., Anseel F., Simons T., Halbesleben J.R.B., McCaughy D., *Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team level study*, “Journal of Applied Psychology” 2012, No. 97.
23. Microsoft.com.pl, *Definicja bezpieczeństwa informacji*, <https://www.microsoft.com/pl-pl/security/business/security-101/what-is-information-security-infosec>.
24. Mikołajczyk-Lerman G., Sztobryn-Giercuskiewicz J. *Wprowadzenie. O świecie VUCA, pandemii, interseksjonalności z niepełnosprawnością*, [w:] *Życie z niepełnosprawnością w świecie VUCA*, (red.) G. Mikołajczyk-Lerman., J. Sztobryn-Giercuskiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022.
25. MikroPorady, *Słownik pojęć: Bezpieczeństwo i Higiena Pracy (BHP)*, <https://mikroporady.pl/sownik-pojec/bezpieczenstwo-i-higiena-pracy-bhp>.
26. Mróz B., *Psychologiczne bezpieczeństwo – najważniejszy czynnik wpływający na efektywną pracę zespołów*, Strefa PMI 2021, nr 32, marzec, <https://strefapmi.pl/strefa-wiedzy/psychologiczne-bezpieczenstwo-najwazniejszy-czynnik-wplywajacy-na-efektywna-prace-zespolow/>.
27. Nafei W. A., *Organizational silence: A Barrier to Organizational Change*, “Case Studies Journal” 2016, Vol. 5, No. 9.
28. Newman A., Donohue R., Eva N., *Psychological Safety: A systematic review of the literature*, “Human Resource Management Review” 2017, Vol. 27, No 3.
29. Pacheco D. C., de Serpa Arruda Moniz A.I.D., Caldeira, S. N., *Silence in Organizations and psychological safety: literature review*, “European Scientific Journal” 2015, August.
30. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
31. Reszko M., *Kogo kosztuje zgoda w organizacji*, <https://monikareszko.com/2020/03/03/kogo-kosztuje-cisza-w-organizacji/>.
32. Rosicki R., *O pojęciu i istocie bezpieczeństwa*, Przegląd Politologiczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2010, No. 3/2010.
33. Rozovsky J., *The five keys to a successful Google team*, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.
34. Sanner B., Bunderson J.S., *Psychological safety, learning and performance: A comparison for direct and contingent effects, presented at the Academy of Management Conference*, 2013, Orlando, FL.
35. Siemsen E., Roth A.V., Balasubramanian S., Anand G., *The influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing*, “Manufacturing & Service Operations Management” 2009, vol. 11, No. 3.
36. Steinerowska-Streb I., *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji”, 2020, nr 9 (968).
37. Studencki R., *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, *Bezpieczeństwo w pracy - nauka i praktyka*, Wydawnictwo CIOP - PIB, Warszawa 2000, nr 9.
38. Walas-Trębacz J., *The choice of effective methods of crisis management in the enterprise as a chance for its development and improvement of competitiveness on the market [w:] The determinants of Competitiveness*, (ed.) B. Kristic, Z. Paszek, University of Nis, Nis 2015.
39. Xu Y., Yang Y., *Student Learning in Business Simulation; An Empirical Investigation*, “Journal of Education for Business” 2010, vol. 85.

dr Aleksandra Chyc

Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie

ORCID: 0000-0003-2063-8127

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 173–194

DZIAŁALNOŚĆ KORPORACJI TRANSNARODOWYCH – KULTUROWE I ETYCZNE ASPEKTY POLITYKI ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI O CHARAKTERZE TRANSNARODOWYM /

ACTIVITIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

*– CULTURAL AND ETHICAL ASPECTS OF MANAGEMENT POLICY IN
A TRANSNATIONAL ORGANIZATION*

STRESZCZENIE

Celem artykułu było wykazanie wpływu aspektów kulturowych i etycznych na procesy zarządzania w korporacjach transnarodowych jako organizacjach napędzających współczesne procesy gospodarcze i globalizację. Postawiono tezę, że kultura i zagadnienia etyczne mają bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie korporacji transnarodowych na arenie międzynarodowej. Wykazano zależności między czynnikami o podłożu kulturowym i etycznym wpływające na sposób funkcjonowania korporacji transnarodowych oraz ich kulturę organizacyjną. Omówiono modele różnicowania kulturowego. Podstawą do przeprowadzonych badań była analiza literatury przedmiotu, wybranych badań prowadzonych w niniejszej materii oraz stron internetowych poświęconych omawianej tematyce.

SŁOWA KLUCZOWE: kultura, etyka, kultura organizacyjna, modele różnicowania kulturowego, zarządzanie, korporacje transnarodowe.

ABSTRACT

The aim of the article was to demonstrate the impact of cultural and ethical aspects on management processes in transnational corporations as organizations driving contemporary economic processes and globalization. The thesis was put forward that culture

and ethical issues have a direct impact on the functioning of transnational corporations on the international arena. Relationships between cultural and ethical factors on the functioning of transnational corporations and their organizational culture have been demonstrated. Models of cultural differentiation are discussed. The basis for the conducted research was the analysis of the literature on the subject, previous research conducted in this matter and websites devoted to the discussed topic.

KEY WORDS: culture, ethics, organizational culture, models of cultural differentiation, management, transnational corporations.

WSTĘP

Kultura jako zjawisko społeczne jest jednocześnie „niepisanym zbiorem zasad gry społecznej”¹. Pojęcie *kultura* jest trudne do ścisłego zdefiniowania, ponieważ najczęściej zależne jest to od zajmowanego przez danego badacza stanowiska naukowego. Etymologicznego znaczenia pojęcia *kultura* należy szukać w języku łacińskim. *Cultura*, *ae* oznacza uprawę, *cultura agri* oznacza uprawę roli. W aspekcie fizycznym sfery ludzkiej pojęcie kultura można więc interpretować jako pielęgnowanie oraz ćwiczenie. Duchowe odniesienie dotyczyło zaś sposobu życia w wymiarze intelektualnym, wykształcenia, wychowania, ogłady, uszlachetniania, ćwiczenia². Jak już wcześniej wspomniano sam termin kultura jako wieloznaczny, ujmowany oraz interpretowany jest w różny sposób, w zależności od ujęcia naukowego. Jedna z definicji określa kulturę jako „względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowa”³. Z kolei inna definicja przez kulturę pojmuje „ogół wytworów działalności ludzkiej materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom”⁴.

Najogólniej mówiąc kultura to ogół ludzkich wytworów materialnych i niematerialnych, duchowych i symbolicznych – wytworów całego społeczeństwa⁵. Wtwory kultury jako zbiory zjawisk wyuczonych są nierozzerwalnie związane z człowiekiem i jego bytnością, przy czym nie są jednolite, ponieważ uwarunkowane są okresami historycznymi i jednocześnie obszarami geograficznymi, na których występują. Franciszek Gołębski podkreśla, że kultura wiąże się również „ze sferą aksjologicz-

1 G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

2 *Słownik łacińsko-polski*, (red.) K. Kumaniecki, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 2001, s. 115.

3 A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980, s. 40.

4 J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 47.

5 F. Gołębski, *Kulturowe aspekty integracji europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 49-56.

ną wartości manifestujących się w przestrzeni symbolicznej⁶. Przy tak rozumianej kulturze zaliczyć do niej również możemy sferę ludzkich zachowań, postaw, które uwidaczniają się w postaci norm społecznych.

G. Hofstede porównuje kulturę do zaprogramowania umysłu. Środowisko społeczne, w którym dorastamy wpływa na nasze zaprogramowanie, jak również zbiór naszych doświadczeń zebranych podczas życia. Owo zaprogramowanie zaczyna się w rodzinie, potem w szkole i przez najbliższe otoczenie, miejscu pracy i zamieszkania, wśród rówieśników i przyjaciół itp., a to tłumaczy kulturę jako zjawisko społeczne. G. Hofstede wyróżnił trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania: osobowość (specyficzną dla jednostki lub dziedziczną i nabytą), kulturę (specyficzną dla grupy albo kategorii lub nabytą) oraz naturę ludzką (uniwersalną lub dziedziczną)⁷.

Uwarunkowania kulturowe działalności korporacji transnarodowych nierozzerwalnie połączone są z zagadnieniami etycznymi w biznesie. Różnorodność ze względu na płeć, wiek, orientację seksualną, religię i wiele innych implikują sytuacje wyborów o podłożu etycznym w procesie zarządzania. Celem badawczym niniejszego artykułu, było wskazanie powiązań uwarunkowań kulturowych oraz etycznych w ramach działalności korporacji transnarodowych, co nie wyczerpuje wszystkich zagadnień etycznych w naukach o zarządzaniu. Autorka przedstawia modele różnicowania kulturowego w biznesie oraz inicjatywę społecznej odpowiedzialności biznesu jako przykład powiązań uwarunkowań kulturowych i etycznych w zarządzaniu organizacją o charakterze ponadnarodowym, międzynarodowym lub transnarodowym⁸. Metody badawcze przyjęte w artykule skupiały się na analizie literatury przedmiotu oraz analizie wybranych wyników dotychczas przeprowadzonych badań w omawianej tematyce.

1. PŁASZCZYZNA KULTUROWA DZIAŁALNOŚCI KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Traktując proces globalizacji kulturowej jako przedmiot analizy należy mieć na uwadze zmiany wynikające z tego procesu. Między innymi szereg specyficznych zjawisk i problemów unifikujących oraz globalizujących świat, jednocześnie z drugiej strony sprzyjających powstawaniu wielu procesów partykularyzujących.

Analizując proces współpracy międzynarodowej, należy uwzględnić również relacje na płaszczyźnie kulturowej. Cytując A. Chodubskiego: „Jedną z istotnych płaszczyzn współpracy międzynarodowej jest kultura”⁹. Kulturę można wtedy traktować jako jeden ze składników stosunków międzynarodowych, można mówić o dobrach

6 Ibidem, s. 51.

7 G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 17.

8 Ta część artykułu stanowi opracowany fragment niepublikowanej pracy doktorskiej autorki artykułu, *Korporacje transnarodowe – polityczne i kulturowe aspekty działalności*.

9 *Swoistości cywilizacyjne, kwestie narodowościowe i polonijne*, (red.) A. Chodubski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 149.

i treściach kulturalnych będących przedmiotem wymiany międzynarodowej i tym samym podlegających rozprzestrzenianiu się na skalę światową. Można również kulturę analizować przez pryzmat związków kulturowych, wskazując ich wpływ na istniejący system stosunków międzynarodowych. Ze względu na przedmiot badań zaznaczyć trzeba, że wartości i treści kulturowe mogą rozprzestrzeniać się na poziomie pozapaństwowym oraz w ramach porozumień międzypaństwowych. Mechanizmy pozapaństwowego szerzenia się wartości kulturowych odbywać się mogą w sposób kontrolowany poprzez działalność pozarządowych organizacji międzynarodowych, stowarzyszeń i ruchów społecznych. Natomiast proces niekontrolowany dyfuzji kulturowej zachodzi na poziomie kontaktów osobowych, dzięki którym idee, postawy oraz zachowania mają szansę rozprzestrzeniać się w życiu codziennym. Wspomniany poziom porozumień międzypaństwowych rozprzestrzeniania się kultury odbywa się w ramach oficjalnych stosunków między państwami, gdzie państwo decyduje o zakresie i sposobie interakcji kulturowych¹⁰.

Zmiany wynikające z działalności korporacji transnarodowych dotyczą wielu sfer, w tym również sfery kulturowej. Zjawisko to można analizować w dwojaki sposób. Najpierw należy przyrzeć się zmianom zachodzącym w ramach samych struktur organizacyjnych korporacji transnarodowych. Zaznaczyć jednak trzeba, że w celu pełnej analizy zjawiska wpływu korporacji transnarodowych na kulturę, należy uważnie przyrzeć się również regulacjom procesów społecznych wynikających ze zmian dyktowanych mechanizmami rynkowymi globalizacji na szerszą skalę. Tak więc zmiany w obrębie kultury wywołane bezpośrednio lub pośrednio działalnością korporacji transnarodowych zachodzą zarówno na poziomie pozapaństwowym jak i regulacji międzypaństwowych.

W dobie globalizacji zauważalna jest silna tendencja tworzenia się nowego rodzaju stylu życia – kosmopolitycznego, z którym wiąże się zanik roli religii, rodzimej kultury i narodowości, czyli tego co kiedyś było wyznacznikiem zachowań i poczucia tożsamości¹¹. Następuje swoista „deterytorializacja kultury”, gdzie nasilone procesy migracyjne osób, jak również kapitału oraz usług sprzyjają wzmożeniu się procesów dotyczących zaniku związku między określonymi wartościami, zachowaniami i całą kulturą z określonymi terytoriami geograficznymi¹². Mało się jednak mówi, o tym że to właśnie dzięki globalizacji, a dokładniej dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii, zwiększył się dostęp do kultury w społeczeństwie. Kultura masowa, promowana przez globalizację dostarcza również środków przekazu kulturom lokalnym, które korzystając z osiągnięć globalizacji mogą dobitniej i na szerszą skalę wyrazić swoje racje i lepiej się zaprezentować na skalę globalną. Obserwować można swoistą sym-

10 A. Chodubski, op. cit., s. 149-150.

11 B. Barber, *Dżihad kontra McŚwiat*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 23.

12 W. J. Burszta, *Globalizacja i nowa lokalność* [w:] *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Poznań 1998, s. 159-160.

biozę między kulturą masową a kulturami lokalnymi. Kultura masowa hojnie przecieź czerpie z idei, obrazów, cytatów, wszelkich wytworów kultur lokalnych w celu zdobycia szerszej rzeszy klientów. Ta swoista gra między globalnością i lokalnością, gra o wpływy nosi nazwę globalizacji.

Globalizacja rodzi też sprzeciw określonych grup społecznych. Powstaje wtedy swoiste zapotrzebowanie na lokalne i jednostkowe tożsamości jako bunt i opór przed zmianami jakie niesie proces globalizacji. Działalność korporacji transnarodowych niesie więc ze sobą wiele sprzeczności, różnorodnych reakcji i postaw, więc tym bardziej niezbędna jest analiza dotycząca zmian kulturowych we współczesnym świecie. Zwrócić należy również uwagę na równoczesne traktowanie uniwersalizacji kultury z ruchami na rzecz wzmacniania lokalnych kultur jako procesy uzupełniające i się, odbywające się w tym samym czasie, tylko na różną skalę, tworząc misternie splecioną sieć powiązań.

2. UNIKANIE PODZIAŁÓW ORAZ KONFLIKTÓW MIĘDZYKULTUROWYCH W PROCESIE ZARZĄDZANIA KORPORACJAMI TRANSNARODOWYMI

Proces globalizacji, w tym działalność korporacji transnarodowych często krytykowany jest za niszczenie różnorodności kulturowej i lokalnych tożsamości kulturowych.

Globalizacja oraz transnarodowa działalność korporacji prowadzą do ujednolicania oraz standaryzacji określonych etapów działalności przedsiębiorstw w celu ulepszenia procesów zarządzania i koordynacji. Korporacje transnarodowe dążą do ujednolicenia i standaryzacji między innymi:

- Strategii zarządzania,
- Strategii rozwojowych,
- Struktur organizacyjnych,
- Procesów produkcyjnych ,
- Wyprodukowanych towarów,
- Oferowanych usług itp.

Wszystkie te działania mają na celu umożliwienie sprawnego i szybkiego zarządzania przedsiębiorstwami i ich zagranicznymi filiami. Jednak to właśnie zaakceptowanie poszczególnych różnic kulturowych pozwala utrzymać spójność struktury organizacyjnej korporacji, której celem jest sprawna koordynacja działań na skalę ponadnarodową.

Sprawne funkcjonowanie korporacji transnarodowych na skalę globalną powinno brać pod uwagę szeroko rozumianą współpracę międzykulturową¹³. Nie uwzględnia-

13 G. Hofstede, G.. Hofstede, *Kultury i organizacje*, op. cit., s. 354.

nie przez korporacje transnarodowe w swojej działalności różnic kulturowych oraz niestosowanie relatywizmu kulturowego w strategiach zarządzania poszczególnymi firmami może prowadzić do tworzenia się podziałów kulturowych a czasami nawet do występowania konfliktów międzykulturowych, co z kolei prowadzi do utrudnień inwestycyjnych.

Skutecznym sposobem na efektywną realizację strategii rozwojowych korporacji transnarodowych jest m. in. uwzględnienie wielonarodowości struktury organizacyjnej przy jednoczesnym kształtowaniu kultury organizacyjnej, ale na poziomie wspólnych praktyk codziennych. Czyli struktura organizacyjna korporacji transnarodowych powinna być pochodną kultury¹⁴. Patrząc na intensywny rozwój działalności korporacji transnarodowych na skalę światową wydają się, że przedsiębiorstwa te doskonale rozumieją potrzebę łączenia wymogów standaryzacyjnych w zarządzaniu z relatywizmem kulturowym w wyznaczaniu strategii rozwojowych dla firm ogółem, jak również dla poszczególnych ich oddziałów oraz filii. Jednakże zjawiska komercjalizacji, konsumpcjonizmu oraz uniwersalizacji wartości kulturowych, które łączone są nieodzownie z działalnością korporacji transnarodowych, stanowią swoje zagrożenie dla kultury w szerokim jej rozumieniu.

3. MODELE RÓŻNICOWANIA KULTUROWEGO W ORGANIZACJI

Niezwykle pomocnym w zarządzaniu środowiskiem wielokulturowym w korporacji transnarodowej jest analiza modeli różnicowania kulturowego.

Kultura we współczesnym świecie często poddawana jest na działanie wielu zmian i procesów dążących do wprowadzania owych zmian, a mimo to zachodzą one tylko w jej zewnętrznej warstwie, podczas gdy filary zostają nienaruszone. Dodatkowo pisząc o uwarunkowaniach kulturowych działalności korporacji transnarodowych nie sposób nie wspomnieć o kwestiach dotyczących tożsamości kulturowej, zjawisku relatywizmu kulturowego oraz o zmianach kulturowych jakie towarzyszą procesowi globalizacji, m. in. zjawisku uniwersalizacji (homogenizacji i standaryzacji) kultury oraz jej komercjalizację.

Bezdiskusyjne jest to, że różnice kulturowe mają wpływ na rozwój i działalność korporacji transnarodowych na świecie, ponieważ między innymi to ich przynależność/tożsamość kulturowa warunkuje strategię działania, model zarządzania, strukturę oraz kulturę organizacyjną firm w danym kraju. Podejmując analizę czynników wpływających na zróżnicowanie samych korporacji i ich rozwoju należy przyjąć stanowisko relatywizmu kulturowego, który sugeruje, że żadnej kultury nie należy stawiać w położeniu nadrzędnym lub podrzędnym wobec innej kultury. A podejmując przeprowadzenie dogłębnych badań dotyczących różnic kulturowych, ich istoty,

14 Ibidem, s. 358.

źródeł oraz konsekwencji należy jednocześnie powstrzymywać się od stawiania własnych subiektywnych ocen w stosunku do innych społeczeństw i kultur¹⁵. Zasada ta dotyczy nie tylko naukowca, który podejmuje się badań na powyższy temat, ale również przedsiębiorcy/pracownika, który chcąc prowadzić działalność gospodarczą lub pracę w innym kraju musi uwzględnić różnice kulturowe i być przygotowanym na konieczność wprowadzania zmian wynikających z owej sytuacji. Tak więc stanowisko relatywizmu kulturowego sugerujące odrzucenie wartości własnej kultury jako czynnika mierzącego obce kultury pozwala na zwiększenie obiektywnego postrzegania rzeczywistości związanej z własną oraz obcą kulturą.

Dokonując analizy nad kulturowymi uwarunkowaniami rozwoju korporacji transnarodowych należy najpierw określić w jaki sposób można dokonać rozróżnienia między danymi kulturami, aby następnie móc wykazać wpływ owych różnic na korporacje transnarodowe. Współczesne państwa nie powinny być utożsamiane ani z narodami ani z ich kulturą, ponieważ są one niejednorodne pod względem kulturowym. Wpływają na to różnice kulturowe mające podłoże regionalne, etniczne, religijne, płciowe oraz społeczne¹⁶. Jedynie aspekt praktyczny podpowiada stosowanie kryterium państwowości przy tego rodzaju badaniach. Przy analizie mającej na celu wyodrębnienie różnic kulturowych warto posługiwać się tzw. wymiarami kultur narodowych. W 1954 r. A. Inkeles oraz D. Levinson dwaj badacze kultur narodowych sformułowali uniwersalne zagadnienia, które są niezbędne przy wyodrębnianiu różnic kulturowych:

1. Postawa wobec władzy – tzw. dystans do władzy.
2. Koncepcja relacji między jednostką i społeczeństwem (kolektywizm i indywidualizm).
3. Koncepcja męskości i kobiecości.
4. Sposoby rozwiązywania konfliktów (kontrola agresji i wyrażanie uczuć jako czynniki warunkujące radzenie sobie z uczuciem niepewności)¹⁷.

Owe „wymiary” kultury zostały potwierdzone w wielu badaniach empirycznych m. in. w badaniach przeprowadzanych w latach siedemdziesiątych XX w. na pracownikach korporacji IBM¹⁸. Warto również zwrócić uwagę na siedem wymiarów kultury zaproponowanych przez F. Trompenaarsa:

1. Stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających ze zobowiązań międzyludzkich (uniwersalizm a partykularyzm);
2. Stosunek do jednostki i grupy (indywidualizm a kolektywizm)
3. Sposób zachowania (powściągliwość a emocjonalność);

15 G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 19.

16 Ibidem, s. 46.

17 Ibidem, s. 35 i 36.

18 Więcej na temat badań na pracownikach korporacji IBM [w:] G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 44-45.

4. Sposób postrzegania świata (wycinkowość a całościowość);
5. Sposób wyznaczania statusu społecznego (osiąganie a przypisywanie statusu);
6. Stosunek do czasu (sekwencyjny a synchroniczny);
7. Stosunek do otoczenia (wewnątrz-sterowność a zewnątrz-sterowność)¹⁹.

Inne klasyfikacje kultur narodowych takie jak: psychologa S. H. Schwartz, psychologa P. Smitha wyróżnione na podstawie projektu badawczego GLOBE rozpoczętego w 1991 r. oraz wymienione powyżej siedem wymiarów kultury według F. Trompenaarsa najczęściej były jednak ściśle skorelowane z wcześniejszymi badaniami IBM²⁰.

Dokonując analizy różnic kulturowych autorzy badań udowodnili, że zarówno postawa wobec władzy, przewaga podejścia indywidualistycznego lub kolektywistycznego, przewaga tzw. społeczeństw męskich lub żeńskich oraz sposób radzenia sobie z presją i problemami mogą stanowić podstawowe czynniki umożliwiające opisywanie różnic kulturowych między grupami kulturowymi, czyli jak już wcześniej wspomniano między narodami.

G. Hofstede dodaje jednak kolejny „piąty wymiar” kultury, który należy brać pod uwagę prowadząc jakiegokolwiek badania dotyczące nie tylko różnic kulturowych, ale wszystkich innych badań. Zaznacza i dowodzi, że sposób myślenia każdego człowieka jest zdeterminowany kulturowo, a więc także naukowca-badacza. Uwzględniając ten czynnik, aby uniknąć błędów badawczych z tego wynikających (jednostronnej - nieobiektywnej oceny), autor sugeruje konsultacje, porównywanie wyników badań z badaniami wywodzącymi się z innych kręgów kulturowych.

W wyniku przeprowadzonych przez niego badań porównawczych dotyczących wymiarów kultury, wyodrębniono więc nowy – piąty wymiar ujmujący kulturę w czasie. Inaczej mówiąc piąty wymiar kultury dotyczy zorientowania na przyszłość lub teraźniejszość i przeszłość tj. orientację długoterminową oraz krótkoterminową²¹. Autor dowodzi, że kultury o orientacji długoterminowej zainteresowane są rozwijaniem wartości przynoszących korzyści w przyszłości m. in. upór i oszczędność, zaś kultura narodowa o orientacji krótkoterminowej szanuje sobie cnoty takie jak poszanowanie tradycji, społecznych zobowiązań, duma itp. Owe cechy i różnice wynikające z wymiarów kultury narodowej państwa macierzystego danej korporacji transnarodowej oraz państw tzw. przyjmujących mają ogromny wpływ na rozwój i działalność firmy.

19 F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w prowadzeniu działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.

20 G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 45.

21 G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 41-43.

4. OTOCZENIE ORGANIZACJI – RÓŻNICOWANIE KULTUROWE I JEGO WPŁYW NA ZARZĄDZANIE KORPORACJAMI TRANSNARODOWYMI

Cechy współczesnych korporacji transnarodowych wskazują, że to właśnie otoczenie organizacji (w tym kultura) oraz tzw. kultura organizacyjna są jednymi z dziełnicu determinantów kształtujących kształt struktury danej organizacji, jej strategii i tym samym działalności korporacji transnarodowych. Zaznaczyć przy tym trzeba, że struktura organizacyjna korporacji określa formalny sposób podziału zadań, ich grupowania oraz koordynacji. Daje ona możliwość osiągnięcia celów postawionych przez kierownictwo, a cele te sformułowane są w ogólnych strategiach rozwojowych organizacji. Na tej podstawie wnioskujemy, że struktura organizacyjna korporacji transnarodowych i wszystkich innych organizacji powinna wynikać ze strategii rozwojowych²². Sama zaś różnorodność omawianych struktur organizacyjnych wynika najczęściej z skonstruowanych strategii, jak również z wielkości przedsiębiorstwa, stosowanych technologii, stopnia efektywności. Nie bez znaczenia jest także kraj pochodzenia firmy oraz miejsce dokonywanych inwestycji, a co za tym idzie również kultura tam panująca.

Jednym z najbardziej znanych badaczy struktury organizacji jest H. Mintzberg. Stworzył koncepcje pozwalające w sposób przejrzysty zrozumieć zagadnienie struktury organizacji i tym samym umożliwiające dokonanie analizy struktur organizacyjnych korporacji transnarodowych. Według autora organizacja składa się z pięciu elementów: trzonu operacyjnego; wierzchołka strategicznego (to kadra kierownicza wyższego szczebla); linii pośredniej (kadra kierownicza średniego szczebla oraz inne pośrednie poziomy hierarchii); technostruktury (do tej grupy zalicza się wszystkich, którzy mają zadania kreatywne); załogi pomocniczej (ludzie zapewniający obsługę).

H. Mintzberg wyróżnił również pięć mechanizmów koordynacji działań w organizacji bez względu na jej strukturę²³. Przy czym najważniejsza jest typologia organizacji, którą zaproponował autor, sugerując, że większość organizacji, w tym korporacji opiera swe funkcjonowanie na podstawie określonej konfiguracji:

1. Struktura prosta (gdzie najważniejszą rolę odgrywa wierzchołek strategiczny kadry zarządzającej a nadzór bezpośredni jest mechanizmem koordynacji).
2. Machina Biurokratyczna (najważniejsza jest grupa zaliczana do technostruktury gdzie mechanizmem koordynacji jest standaryzacja przebiegu pracy).

22 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 319 i 341-342.

23 Są to: Wzajemne dostosowanie (dotyczy poszczególnych jednostek używających kanałów komunikacji nieformalnej); Nadzór właścicielski (przełożonego, który usytuowany jest wyżej w hierarchii); Standaryzacja przebiegu pracy (określenie zakresu obowiązków); Standaryzacja wyników pracy (określenie oczekiwanych rezultatów); Standaryzacja kwalifikacji (określenie kwalifikacji koniecznych do wykonywania pracy na danym stanowisku). Patrz. G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. Cit., s. 265.

3. Biurokracja profesjonalna (Trzon operacyjny decyduje za pomocą stosowania standaryzacji kwalifikacji).
4. Forma podzielona (najważniejsza jest grupa ludzi zaliczana do kadry średniego szczebla – linia pośrednia stosująca standaryzację wyników pracy).
5. Adhokracja (podstawowy trzon to załoga pomocnicza, ewentualnie razem z trzonem operacyjnym stosując mechanizm koordynacji za pomocą wzajemnego dostosowywania się zbierają się tymczasowo w celu rozwiązania określonych problemów lub wykonania konkretnego zadania²⁴).

Podjmując analizę uwarunkowań działalności korporacji transnarodowych nie należy jednak opierać się jedynie na badaniach Mintzberga. Mimo, że w sposób przejrzysty bada on strukturę organizacji nie uwzględnia wspomnianego w niniejszym artykule czynnika kulturowego. Zauważyli to również G. Hofstede oraz G.J. Hofstede i zaproponowali połączenie wyników badań H. Mintzberga ze swoimi dotyczącymi wymiarów kultury. W efekcie powstał diagram ilustrujący typy organizacji w krajach odzwierciedlających pięć charakterystycznych konfiguracji organizacji: Wielkiej Brytanii, Niemczech, Stanach Zjednoczonych Ameryki, Chinach oraz we Francji. Pozycja pierwsza w diagramie w poszczególnych typach organizacji mówi o preferowanej konfiguracji, druga o preferowanym mechanizmie koordynacji działań a trzecia podstawowej części organizacji. Wyniki badań G. Hofstede pokazane w postaci poniższego wykresu dowodzą, że kultura narodowa ma wpływ na strukturę organizacji, czyli w tym przypadku korporacji transnarodowej, ale również na cały szeroko pojęty proces zarządzania poczynając od planowania, stylów przywództwa, systemów motywacyjnych, przechodząc przez linie produkcyjne, strategie marketingowe a kończąc na kontroli, rachunkowości, ocenie efektywności i decyzjach dotyczących dalszego rozwoju firmy.

Kontynuując swoje badania nad różnicami kulturowymi G. Hofstede posługując się dwoma, najbardziej znaczącymi dla struktury organizacyjnej, wymiarami kultury (dystans do władzy oraz unikanie niepewności) przeanalizował jak w zależności od nasilenia zjawisk występujących w ramach określonego wymiaru, zmieniają się poszczególne elementy mające wpływ na ostateczny kształt oraz panującą hierarchię, zwyczaje oraz zasady w danej organizacji. Dodatkowo podkreślał, że konkurencyjność na rynkach danej organizacji (w tym korporacji transnarodowej) zależy nie tylko od ekonomicznych czy politycznych czynników, ale również kulturowych. I tak mały dystans do władzy prowadzi do szerokiej akceptacji poczucia odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, natomiast duży dystans do władzy wprowadza daleko zakrojoną dyscyplinę. Analogicznie słabe unikanie sytuacji niepewnych sprzyja wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych a tendencja do silnego unikania niepewności prowadzi do zwiększania precyzji. Tak samo kolektywizm prowadzi do większego poczucia przywiązania do miejsca pracy a indywidualizm do większej mobilności

24 Ibidem, s. 266.



Wykres 1. Typy organizacji wg. G. Hofstede, G. J. Hofstede

Źródło: G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 267.

kadr zarządzających. Przedsiębiorstwa prowadzące swą działalność gospodarczą na obszarze z dominującym kobiecym wymiarem kultury przodują w oferowaniu usług indywidualnych, produktów na zamówienie, rolnictwie, branży spożywczej oraz biochemii, natomiast w męskich kulturach lepiej rozwija się masowa produkcja, występuje wyższa wydajność, dominuje przemysł ciężki, branża chemiczna oraz chemia przemysłowa. Tak samo przedsiębiorstwa zatrudniające osoby wywodzące się z kultury zorientowanej krótkoterminowo posiadają lepszą zdolność szybkiego przystosowania się niż te wywodzące się z orientacji długoterminowej pozwalającej na rozwój na nowych rynkach zbytu²⁵.

Osobny wątek dyskusyjny, który został zapoczątkowany w latach siedemdziesiątych XX w. dotyczy tzw. kultury organizacyjnej in. kultury korporacyjnej. Kwestią sporną jest samo nazewnictwo oraz zakres tematyczny owego zagadnienia. Używanie tego samego określenia kultury w stosunku do narodu i do organizacji jest nieadekwatne, ponieważ obydwa typy kultury są odmienne, a różnica wynika z ich różnych systemów wartości oraz praktyk. Korporacja jest zupełnie innym systemem społecznym niż państwo z określoną kulturą narodową, ponieważ uczestnictwo w korporacji zależy od naszej decyzji – wyboru, którego nie mamy jeśli dotyczy to naszej kultury. A jednak zagadnienie to cieszyło się ogromnym zainteresowaniem wśród badaczy i na stałe zostało utrwalone w literaturze poświęconej nie tylko korporacjom transnarodowym. Mimo to nie stworzono uniwersalnej definicji określającej co to „kultura organizacyjna”. Pewne jest jednak, że odzwierciedla ona historię organizacji oraz obejmuje wszyst-

25 Ibidem, s. 357.

kie zjawiska zachodzące w jej obrębie, relacje pomiędzy jej członkami jako twórcami owej kultury organizacyjnej. Tak więc kultura organizacyjna dotyczy systemu znaczeń zaakceptowanego oraz praktykowanego przez członków organizacji i odróżniającego się od przyjętych innych organizacjach. System znaczeń wyznawany przez daną organizację to zbiór cech podstawowych, do których można zaliczyć m.in.: innowacja i podejmowanie ryzyka; zwracanie uwagi na szczegóły; nastawienie na wyniki; nastawienie na ludzi; nastawienie na zespół; agresywność; stabilność²⁶.

Każda z wyżej wymienionych cech wpływa na konstrukcję struktury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, jak również na istniejącą tam kulturę organizacyjną. Określony układ i proporcje między wymienionymi cechami decydują o podstawie do odczuwania i wyznawania wspólnych poglądów przez członków organizacji. Zaznaczyć też trzeba, że silna kultura organizacji daje możliwość do utrzymania większej jednorodności zachowań w firmie, która w niektórych przypadkach może nawet zastępować formalizację²⁷.

Kultura organizacyjna spełnia istotne funkcje w organizacji. Poza podstawową, która daje możliwość odróżnienia organizacji od innych, stanowi podstawę do poczucia tożsamości z organizacją i co najważniejsze wyznacza nieformalne zasady postępowania i funkcjonowania w organizacji. Zastrzec jednak należy, że to kultura narodowa wywiera o wiele większy wpływ na jednostki. Tak więc kultura organizacyjna definiuje zachowania i praktyki jedynie w obrębie danego przedsiębiorstwa-firmy.

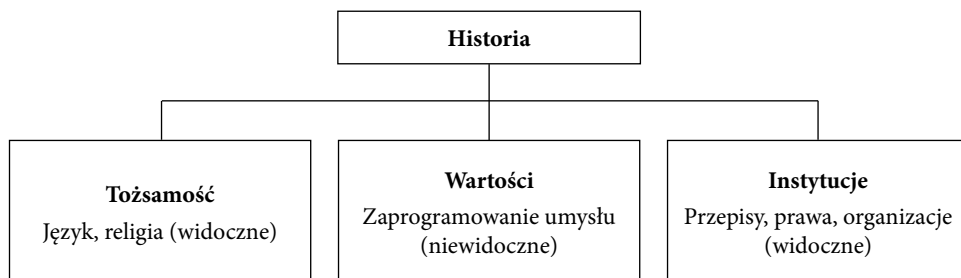
W wyniku obserwacji kultur organizacyjnych poszczególnych firm i korporacji z powodzeniem można zrozumieć istotę ich różnic i podobieństw. To, co ma wpływ na różnice w kulturze organizacyjnej, ma przede wszystkim wpływ na różnice między poszczególnymi kulturami krajów i narodów, a są to: historia, tożsamość (język, religia), wartości (zaprogramowanie umysłu) oraz instytucje (przepisy, prawa, organizacje). Przy czym przejawy tożsamości oraz uwarunkowania instytucjonalne są zauważalne, natomiast wyznawane wartości nie. Innymi słowy różne kultury narodowe warunkują kulturę organizacyjną korporacji transnarodowych działających na określonym obszarze zarezerwowanym dla danej kultury kraju lub narodu.

Autorzy monografii pt. „Globalizacja. Strategia i Zarządzanie” G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell oraz T. Purdie określają kulturę organizacyjną jako składową wspólnych wartości, postaw, założeń, kształtującą zachowanie i działania członków organizacji (zarówno menedżerów jak i pracowników) oraz styl i atmosferę w samej organizacji, mającą ogromny wpływ na podejście do wykonywanej pracy a tym samym na efektywność działania organizacji czyli na jej sukces²⁸. Jednakże badania

26 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 403.

27 Ibidem, s. 407.

28 G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 47.



Wykres 2. Źródła różnic między krajami i grupami

Źródło: G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 336.

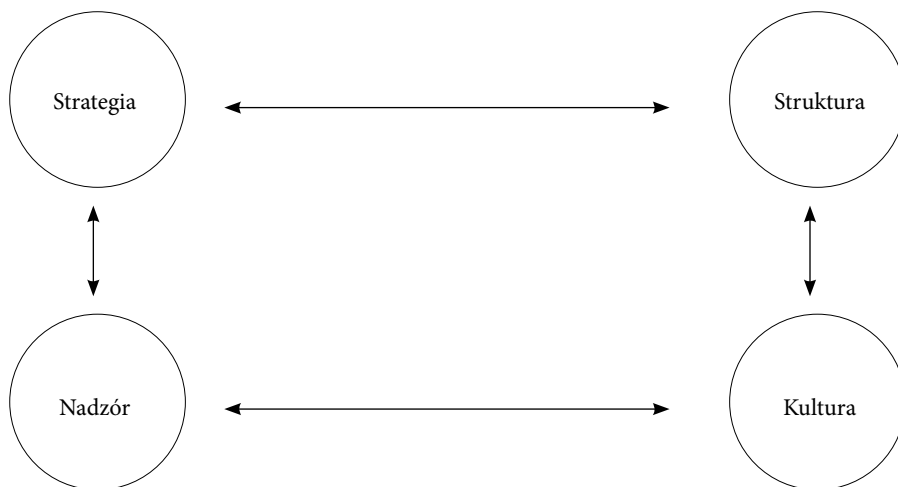
przeprowadzone w latach 1985-87 w ramach Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC) wykazały, że istotą kultury organizacyjnej nie są wspólne wartości a przede wszystkim „poczucie wspólnoty codziennych praktyk”²⁹.

Niezaprzeczalnym jest więc fakt, że tak rozumiana kultura organizacyjna jest jednym z elementów warunkujących rozwój organizacji w perspektywie globalnej i transnarodowej. Oczywiście założenia i wartości reprezentowane przez właścicieli oraz kadrę kierowniczą mają wpływ na kulturę organizacyjną, ale to wzajemna współpraca w obrębie korporacji transnarodowej dotycząca powtarzających się każdego dnia czynności czyli tzw. praktyk codziennych jest niezbędna do sprawnego funkcjonowania organizacji, która skupia pracowników wielu narodowości, wyznających często odmienne wartości w życiu osobistym.

Wyróżnić można różne kultury organizacyjne wynikające zarówno z położenia geograficznego (firmy macierzyste) jak i z obszaru oraz charakterystyki działalności danej organizacji. Mogą one w różny sposób kłaść nacisk na poszczególne elementy omawianych wcześniej „praktyk codziennych”: dla jednych ważniejsze i bardziej korzystne jest stawianie na pierwszym miejscu procedur dla innych wyników, troski o pracowników a nie troski o produkcję, kładzenie nacisku na poczucie przynależności lub profesjonalizm, stosowanie systemu otwartego lub zamkniętego, luźnej lub ścisłej kontroli, przywiązywanie większej uwagi do normatywności lub pragmatyzmu w wykonywanych zadaniach³⁰. Wszystkie te elementy powinny być traktowane jako względnie elastyczne zmienne w zarządzaniu kulturą organizacyjną oraz samą organizacją, a w naszym przypadku korporacją transnarodową. Mało tego, odpowiednie zarządzanie uwzględniające zrównoważenie nadzoru właścicielskiego, strategii, struktury oraz kultury organizacji (czterech elementów wzajemnie na siebie oddziałujących) może zapewnić powodzenie w dalszym rozwoju firmy.

29 G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 300.

30 Ibidem, s. 307.



Wykres 3. Relacje między strategią, strukturą, nadzorem i kulturą

Źródło: G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 323.

Zapewnienie konkurencyjności na rynkach światowych a co za tym idzie osiągnięcie zysków jest podstawowym celem korporacji transnarodowych. Uwzględniając w strategiach rozwojowych uwarunkowania kulturowe korporacje mogą świadomie korzystać ze swoistej przewagi wynikającej z posiadania bardziej pożądanych cech korzystnych w kreowaniu silnej pozycji na rynku. I tak poddając analizie dystans do władzy w środowisku, słabe lub silne unikanie niepewności, indywidualizm lub kolektywizm, kobiecość lub męskość, orientację krótkoterminową lub długoterminową można określić możliwości rozwojowe firmy na rynku, na którym korporacja planuje inwestycje lub już istnieje i planuje dalszy rozwój.

Tabela 1. Przewaga konkurencyjna różnych cech kulturowych na rynkach międzynarodowych

Dystans do władzy (mały) Akceptacja odpowiedzialności	Dystans do władzy (duży) Dyscyplina
Unikanie niepewności (słabe) Innowacyjność	Unikanie niepewności (silne) Precyzja
Kolektywizm Przywiązanie pracownika do miejsca pracy	Indywidualizm Mobilność kadr zarządzających
Kobiecość Usługi indywidualne Produkty na zamówienie Rolnictwo Branża spożywcza Biochemia	Męskość Masowa produkcja Wydajność Przemysł ciężki Branża chemiczna Chemia przemysłowa
Orientacja krótkoterminowa Zdolność szybkiego przystosowania się	Orientacja długoterminowa Rozwój nowych rynków

Źródło: G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 357.

Analiza współczesnych korporacji transnarodowych wykazuje, że coraz częściej o powodzeniach inwestycyjnych decyduje nie tylko czynnik ekonomiczny, ale również kulturowy. Umiejętne wykorzystanie wiedzy w tym zakresie zwiększa konkurencyjność firm na rynkach lokalnych oraz globalnych.

Uwarunkowania kulturowe prowadzą do polepszania pozycji na arenie międzynarodowej danego kraju i jego przedsiębiorstw w jednej dziedzinie, ale jednocześnie powoduje ich mniejszą konkurencyjność w drugiej. Różnice kulturowe mające wpływ na planowanie strategiczne, lokalizację przedsięwzięć oraz na sposób prowadzenia interesów w określonym kraju. Dlatego też często prowadzą do tzw. delegacji niektórych uprawnień decyzyjnych właścicieli na kadrę menedżerską (najczęściej wywodzącą się z kraju pochodzenia, więc automatycznie reprezentującą dany krąg kulturowy), co skutkuje usprawnieniem procesu koordynacji i zarządzania w korporacji. Mając więc na uwadze to, że korporacje transnarodowe prowadzą swą działalność w obrębie co najmniej kilku różnych branż na terenie wielu krajów, powinny one uwzględniać różnice kulturowe w swoich strategiach zarządzania. Dobry przykład może stanowić tutaj podejmowanie decyzji dotyczących strategii rozwojowej danej korporacji transnarodowej. W zależności od różnic kulturowych określona decyzja dotycząca formy lub metody ekspansji korporacji na nowy rynek może okazać się trafna lub nie. Najbezpieczniejszą formą rozszerzania działalności korporacji transnarodowych pod względem uniknięcia konfliktów na podłożu kulturowym jest tzw. *greenfield*, gdzie korporacja buduje swoją działalność od podstaw, dokonując naboru pracowników spośród miejscowych. Również małym ryzykiem konfliktów kulturowych obarczone są międzynarodowe sojusze strategiczne pomiędzy istniejącymi już na rynku firmami, ponieważ obejmują najczęściej współpracę dotyczącą konkretnego produktu, branży lub rynku. Więcej problemów może powstać przy spółkach zagranicznych typu *joint venture*, gdzie ryzyko konfliktów kulturowych jest nieuniknione jeśli nie określi się szczegółowo podziału kompetencji. Największym ryzykiem konfliktów o podłożu kulturowym obarczone są przejęcia przez firmę zagraniczną oraz fuzje międzynarodowe. Pierwsze związane są całkowitym wykupieniem miejscowej firmy przez zagraniczną korporację, drugie z połączeniem najczęściej dwóch firm pochodzących z różnych krajów, gdzie powstaje dodatkowo problem podziału władzy³¹.

Różnorodność kulturowa uwzględniana w procesach decyzyjnych korporacji transnarodowych może usprawnić ich działanie oraz realizację strategii rozwojowych. Tak więc kulturowy relatywizm praw rządzących ludzkim zachowaniem ma ogromny wpływ na sposób działalności oraz rozwój korporacji transnarodowych³². Trzeba

31 Ibidem, s. 359-361.

32 Na podstawie różnic kulturowych autorzy książki *Siedem kultur kapitalizmu* Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars wyróżnili siedem kultur wywodzących się z krajów o rozwiniętej gospodarce: USA, Japonii, Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwecji oraz Holandii. Wyniki ich badań i obserwacji sugerują, że systemy wartości, zwyczaje, modele kulturowe mają rów-

również pamiętać, że rzeczywiste działania oraz praktyki a także same teorie naukowe zdeterminowane kulturowo powinny podlegać weryfikacji i modyfikacji uwzględniającej podłoże kulturowe, na którym mają być wprowadzane. Tym samym nie można mówić o np. uniwersalności idei dotyczących organizacji i zarządzania oraz działalności korporacji transnarodowych, ponieważ zawsze powinny one uwzględniać w sposób racjonalny kontekst kulturowy zwłaszcza, że korporacje prowadzą swoją działalność gospodarczą na skalę międzynarodową, obejmującą wiele krajów oraz wiele kultur, więc ich działanie i rozwój bazują właśnie na sprawnej komunikacji oraz współpracy międzykulturowej³³.

5. KSZTAŁTOWANIE, PROMOWANIE I WZMACNIANIE WSPÓLNYCH WARTOŚCI I IDEI KULTUROWYCH

Proces globalizacji oraz działalności korporacji transnarodowych, jeżeli omawiany jest w sferze zmian kulturowych najczęściej dotyczy zjawiska komercjalizacji, ideologii konsumpcjonizmu oraz procesu uniwersalizacji wartości kulturowych na skalę światową. Oznacza to między innymi, że szeroko rozumiana kultura ulega wpływom wynikających z mechanizmów rynkowych i często sprowadzona jest do swoistego rodzaju produktu, którym również można handlować lub wykorzystywać jako narzędzie promocji oferowanych towarów³⁴.

Polityka strategii marketingowych wielkich korporacji transnarodowych sprzyjająca komercjalizacji kultury prowadzi do zanikania różnic kulturowych poszczególnych regionów³⁵. Proces globalizacji, który niesie ze sobą coraz szerszy dostęp do nowoczesnych technologii komunikacyjnych takich jak TV, internet, e-mail, telefony komórkowe sprzyja powstawaniu określenia – globalna wioska, w której korporacje transnarodowe kierując odpowiednio polityką marketingową tworzą nowe wspólne wartości kulturowe (związane głównie z polityką brandingu) przyczyniając się tym samym do procesów komercjalizacji kultury³⁶.

Działalności korporacji transnarodowych zawdzięcza się tzw. utowarowienie kultury, związane bezpośrednio z procesem wzmocnienia i stałego rozszerzania zakresu

niez ogromny wpływ na osiągnięcie sukcesu gospodarczego. Apelują o relatywizm kulturowy, który pomaga poznawać oraz rozumieć zachowania ludzi z innych kręgów kulturowych. *Siedem kultur kapitalizmu*. Więcej [w:] Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 386.

33 Ibidem, s. 13-25.

34 K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz - Warszawa-Lublin 2007, s. 217.

35 G. Hofstede, G.J. Hofstede, op. cit., s. 343.

36 Globalna wioska - (ang. *global village*) - termin wprowadzony w 1962 r. przez Marshalla McLuhana w jego książce *Galaktyka Gutenberga*. Termin opisuje trend, w którym masowe media elektroniczne obalają bariery czasowe i przestrzenne, umożliwiając ludziom komunikację na masową skalę.

praw dotyczących ochrony własności intelektualnej (min. patentów, znaków handlowych, praw autorskich), do których zalicza się również prawa do określonej wartości kulturowej³⁷. Niesie to za sobą jakościową zmianę dotyczącą szeroko rozumianego korzystania z wartości kulturowych. Gdy korporacje transnarodowe za pomocą swoich polityk marketingowych dostarczają informacji o „pożądanych” produktach, a co za tym idzie wartościach oraz kodach kulturowych, zaczynają automatycznie determinować zasady z ich korzystania³⁸. W efekcie pod koniec XX w. największe korporacje transnarodowe zachęcone perspektywą zysków wynikających z posiadania określonych praw do produktów i wartości kulturowych zaczęły ostrą rywalizację, czego konsekwencją stało się zdominowanie branży kultury związanej z wydawnictwem, prasą i filmem przez niewielką grupę korporacji transnarodowych, kontrolujących wszystkie etapy powstawania, dystrybucji i konsumpcji produktów kultury³⁹. N. Klein zauważa, że w dobie procesów globalizacyjnych obszar, na którym może rozwijać się kultura niezależna od coraz szerszej działalności korporacji transnarodowych staje się mocno ograniczony⁴⁰. Niepokojące jest również, że korporacje transnarodowe mają coraz większy wpływ na jakość, rodzaj wartości kulturowych promowanych na skalę globalną. Koniec XX w. to również miejsce nowego zjawiska związanego z działalnością korporacji transnarodowych zwanego marketingiem tożsamości, gdzie procesowi promocji oraz marketingu poddawane są określone wartości kulturowe przypisane danym grupom społecznym, korzystającym z określonych produktów. Jest to proces, który rozpoczął zjawisko determinowania się społecznie poprzez posiadanie określonych produktów. Korporacje transnarodowe posługując się określonymi wartościami kulturowymi przypisanymi do marki zaczęły sprzedawać styl życia a nie sam produkt.

Działalność korporacji transnarodowych poszła w tej dziedzinie jeszcze dalej. Współcześnie obserwowane jest zjawisko marketingu różnorodności, gdzie w celu zdobycia potencjalnych klientów na całym świecie promowane są wartości uniwersalne, które zacierają granice kulturowe lub wręcz przeciwnie stawianie na różnorodność i wielokulturowość jako cechy pożądane⁴¹. Wszystkie te zabiegi marketingowe mają służyć jednemu celowi – zwiększeniu zysków ze sprzedaży oferowanych produktów i usług.

Tak szeroko zakrojona działalność korporacji transnarodowych w sferze kultury niesie ze sobą promocję ideologii konsumpcjonizmu. Sprzyja temu zwłaszcza stosowana przez korporacje transnarodowe a wspomniana już wcześniej polityka brandingu

37 L. Łukaszuk, *Ochrona własności intelektualnej w procesie globalizacji* [w:] E. Haliżak, R. Kuźniar, J. Symonides, *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Warszawa-Bydgoszcz 2003, s. 299-315.

38 N. Klein, *No Logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004, s. 196.

39 B. R. Barber, *Dżihad kontra McŚwiat*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 174.

40 N. Klein, op.cit., s. 196.

41 N. Klein, op.cit., s. 135.

(ang. Brand – marka). Istotą tego zjawiska jest zepchnięcie kultury o roli swoistego tła. Najważniejsze w ideologii konsumpcjonizmu wspieranej przez brandingową politykę marketingową jest podniesienie procesu dokonywania zakupu do wymiaru symbolicznego, gdzie pożądany produkt silnie wykreowany przez media pozwala zidentyfikować się z określonym stylem życia. W efekcie kultura konsumpcjonizmu stała się w XXI w. powszechnie akceptowalna, często nadawany jest jej charakter wartości samej w sobie lub narzędzia do zdobycia lub podkreślenia przynależności do określonej grupy społecznej.

Pojmowane w ten sposób zjawisko komercjalizacji oraz ideologii konsumpcjonizmu prowadzi do uniwersalizacji wartości kulturowych. Dzięki działalności korporacji transnarodowych oraz zwiększonemu dostępowi do nowoczesnych technologii komunikacyjnych poziom dyfuzji kulturowej obejmuje coraz szersze kręgi na świecie. Dyskusyjne jednak jest, czy ślad jaki zostawia taka działalność zostaje wszędzie taki sam, co pozwalałoby na jednoznaczne stwierdzenie o uniwersalizacji kultury⁴²? Występuje tu ogromna różnorodność w proponowanych zmianach we wzorcach kulturowych. Jedne o wiele szybciej adaptują się w nowych środowiskach od drugih. Różnice występują w samej dostępności do danych zmian, możliwościami materialnymi oraz różnym stosunkiem społeczeństw do samej globalizacji, co przejawia się obiektywnymi przesłankami w chęci do zmian w lokalnych systemach wartości. W socjologii zjawisko wyżej opisane jako globalizacja mówi o próbie zharmonizowania i zintegrowania globalnie - zewnętrznie w stosunku do danego obszaru kulturowego niesionych zmian z wewnętrznymi tradycjami kulturowymi⁴³. Można stwierdzić, że zjawisko globalizacji próbuje przeciwdziałać zarzutom o uniwersalizację wartości kulturowych na świecie, ponieważ same zmiany kulturowe zachodzą na zasadzie dyfuzji i są swoistym sposobem szukania kompromisu między nieuchronnymi zmianami globalizacyjnymi a tradycyjnie wyznawanymi wartościami⁴⁴. Procesy zachodzące we współczesnym świecie nie wykluczają się a współzależą od siebie. I tak współzależne są zarówno homogenizacja i proces różnicowania, konflikty kulturowe i mieszanie się kultur oraz globalizacja i lokalizacja⁴⁵.

Na tej podstawie można wywnioskować, że całkowita, dobrowolna i nieprzymuszona uniwersalizacja wartości kulturowych nam nie grozi, natomiast dyfuzja kulturowa na nieograniczoną skalę niosąca ze sobą zmiany kulturowe wydaje się nieuchronna we współczesnym świecie, gdzie podstawowym nośnikiem zmian globalizacyjnych są korporacje transnarodowe. Procesy globalizacji oraz działalność korporacji trans-

42 G. Michałowska, *Uniwersalizm, tożsamość i relatywizm kulturowy a globalizacja* [w:] E. Haliżak, R. Kuźniar, J. Symonides, *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, s. 247.

43 Globalizacja – zjawisko opisane przez R. Robertsona, angielskiego socjologa, więcej [w:] A. Dylus, *Globalizacja. Refleksje etyczne*, Ossolineum, Wrocław 2005, s. 91-101.

44 G. Michałowska, op. cit., s. 248.

45 A. Dylus, op. cit., s. 93.

narodowych sprzyjają upowszechnianiu ogólnie akceptowanych i pożądaných dóbr, wartości i zasad, co nie prowadzi jednoznacznie do uniwersalizacji kultury na skalę światową⁴⁶. A. Dylus zauważa, że „ze znaczenia właściwego powiązania miejscowej specyfiki z tym, co globalne doskonale zdają sobie sprawę koncerny ponadnarodowe. W trosce o swój wizerunek, świadomie przyjmują strategie określane *globalną lokalnością* lub *lokalną globalnością*. Ich obecność w różnych obszarach kulturowych rzeczywiście stawia je przed koniecznością *inkulturacji* filozofii, którą się kierują. Kontr-produktywne byłyby próby narzucania wszędzie jednolitej *wizji* firmy”⁴⁷. Korporacje transnarodowe mają świadomość zróżnicowania kulturowego występującego na określonych obszarach geograficznych. Sprawnie działające przedsiębiorstwa, dokonujące inwestycji zagranicznych, chcąc uniknąć niepowodzeń powinny uwzględniać lokalną specyfikę, nawet jeśli ich całokształt działania w końcowym efekcie prowadzi do promowania jednolitych wartości kulturowych na skalę światową. Zatem można powiedzieć, że zjawisko globalizacji stanowi swoistą koegzystencję globalności i lokalności jednocześnie i jest tym samym odpowiedzią na wyzwania związane z współczesną globalizacją w wymiarze kulturowym.

6. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU – PRZYKŁAD SKUTECZNEJ

IMPLEMENTACJI ZAGADNIĘŃ O PODŁOŻU KULTUROWYM I ETYCZNYM W PROCESY ZARZĄDZANIA KORPORACJAMI TRANSNARODOWYMI

Należy również wspomnieć o porozumieniach, które nie wiążą prawnie swoimi zapisami zainteresowanych stron a są jedynie formą zaleceń, głównie są to tzw. kodeksy postępowania podpisywane w ramach wielostronnych porozumień między państwami. Dotyczą one zazwyczaj zasad postępowania dla korporacji, przedsiębiorstw, jak również państw. Proces tworzenia kodeksów postępowania skierowanych do przedsiębiorców i korporacji transnarodowych początek miał w okresie lat siedemdziesiątych XX w. Na początku dążono do stworzenia wytycznych umożliwiających kontrolę nad korporacjami, niestety państwa posiadały zbyt wiele sprzecznych interesów i utworzenie takiego dokumentu okazało się nierealne. Sukcesem natomiast zakończyły się prace w ramach Międzynarodowej Organizacji Pracy nad Trójstronną Deklaracją Zasad dotyczących działalności Przedsiębiorstw Międzynarodowych, podpisaną w 1977 r., poświęconej w głównej mierze sprawom pracowniczym. Działania dotyczące prób tworzenia takich kodeksów ewoluowały więc w stronę społecznej odpowiedzialności korporacji transnarodowych. W efekcie próbowano stworzyć Generalny Kodeks Postępowania w ramach ONZ, a ponieważ również ta inicjatywa się nie powiodła podjęto nową o nazwie Globalne Porozumienie (Global Compact) również w ramach ONZ. Inicjatywa ta jest wezwaniem skierowanym do korporacji

46 G. Michałowska, op. cit., s. 252-253.

47 A. Dylus, op. cit., s. 94.

transnarodowych i innych przedsiębiorstw, aby w swojej działalności kierowały się zasadami, wynikającymi z przyjętych fundamentalnych dokumentów takich jak:

- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka,
- Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy o Fundamentalnych Zasadach i Prawach w Pracy,
- Deklaracja z Rio o Środowisku Naturalnym i Rozwoju,
- Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji.

Dziesięć podstawowych zasad Global Compact obejmuje więc obszary tematyczne takie jak prawa człowieka, standardy pracy, ochrona środowiska oraz przeciwdziałanie korupcji i brzmi:

Zasada 1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.

Zasada 2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

Zasada 3. Poszanowanie wolności zrzeszania się.

Zasada 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.

Zasada 5. Zniesienie pracy dzieci.

Zasada 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

Zasada 7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.

Zasada 8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.

Zasada 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.

Zasada 10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

Zaznaczyć też trzeba, że Global Compact intensywnie promuje społeczną odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR) i na dzień dzisiejszy działa coraz prężniej skupiając wokół siebie ponad 5 000 firm z ponad 120 krajów na świecie⁴⁸.

„Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego”⁴⁹.

48 W Polsce koordynacją Inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Global Compact zajmuje się Biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Więcej na: www.globalcompact.org.pl, [dostęp: 20.01.2022].

49 <https://www.parp.gov.pl/csr>, [dostęp: 20.01.2022].

W 2010 r. Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna (ISO) opublikowała normę ISO 26000. Norma ta, mimo że nie ma charakteru normy certyfikacyjnej, ma za zadanie uporządkować wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to swoisty przewodnik po zasadach odpowiedzialnego biznesu, zawierający wskazówki dla organizacji każdego typu, a nie tylko dla przedsiębiorstw.

Norma ISO 26000 wyróżnia następujące obszary społecznej odpowiedzialności biznesu o charakterze między innymi etycznym:

1. ład organizacyjny,
2. prawa człowieka,
3. stosunki pracy,
4. środowisko,
5. sprawiedliwe praktyki rynkowe,
6. relacje z konsumentami,
7. zaangażowanie społeczne⁵⁰.

PODSUMOWANIE

M. Golka twierdzi: „Aby globalizacja mogła się powieść, to znaczy, aby przynosiła więcej zysków niż strat większej liczbie ludzi, musi ona spełniać kilka warunków: lepsze niż dotąd zaspokojenie potrzeb ludzi najbiedniejszych, zapewnienie trwałego i w miarę harmonijnego rozwoju całego świata, polepszenie stanu środowiska naturalnego, wzajemną koegzystencję różnych kultur i wartości oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów i napięć na linii: jednostki – regiony – państwa – świat”⁵¹. Dlatego też niezbędne są regulacje prawne oraz wytyczne odnoszące się do działalności korporacji transnarodowych na świecie, które proces globalizacji napędzają. Niezbędne w planowaniu proporcjonalnego rozwoju globalizacji jest również branie pod uwagę różnic kulturowych poszczególnych regionów i krajów oraz zagadnienia etyczne powstające na tym podłożu. Uwzględnianie w procesie zarządzania korporacjami transnarodowymi kwestii związanych z różnorodnością kulturową często generuje również wiele aspektów związanych z tematyką etyki w biznesie jako takiej. Zagadnienia zarówno kulturowe, jak i etyczne, zwłaszcza w dzisiejszych czasach wydają się tymi, które warunkują sprawne działanie organizacji i przedsiębiorstw zarówno o charakterze międzynarodowym, ponadnarodowym oraz transnarodowym.

50 <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spo- leczna-csr/iso-26000/>, [dostęp: 20.01.2022].

51 M. Golka, *Cywilizacja, Europa, Globalizacja*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1999, s. 162.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Barber B. R., *Dżihad kontra McŚwiat*, Muza S.A., Warszawa 2000.
2. Burszta W. J., *Globalizacja i nowa lokalność [w:] Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Poznań 1998.
3. Dylus A., *Globalizacja. Refleksje etyczne*, Ossolineum, Wrocław 2005.
4. Golka M., *Cywilizacja, Europa, Globalizacja*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1999.
5. Gołębski F., *Kulturowe aspekty integracji europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
6. Haliżak E., Kuźniar R., Symonides J., *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Warszawa-Bydgoszcz 2003.
7. Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
8. Klein N., *No Logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004.
9. Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980.
10. Łukaszuk L., *Ochrona własności intelektualnej w procesie globalizacji [w:] Haliżak E., Kuźniar R., Symonides J., Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Warszawa-Bydgoszcz 2003.
11. Marzęda K., *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007.
12. Michałowska G., *Uniwersalizm, tożsamość i relatywizm kulturowy a globalizacja [w:] Haliżak E., Kuźniar R., Symonides J., Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Warszawa-Bydgoszcz 2003.
13. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
14. *Słownik łacińsko-polski*, (red.) K. Kumaniecki, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 2001.
15. Stonehouse G., Hamil J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
16. *Swoistości cywilizacyjne, kwestie narodowościowe i polonijne*, (red.) A. Chodubski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
17. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970.
18. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w prowadzeniu działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.

Netografia

1. <https://www.globalcompact.org.pl>.
2. <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoeczna-csr/iso-26000/>.
3. <https://www.parp.gov.pl/csr>.

dr Katarzyna Gralak

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

ORCID: 0000-0001-7317-7833

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 195–208

TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE ASPEKTY KREOWANIA DOŚWIADCZEŃ TURYSTYCZNYCH – TRENDY W BRANŻY AGROTURYSTYCZNEJ / *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF CREATING TOURISM EXPERIENCES – TRENDS IN THE AGROTOURISM SECTOR*

STRESZCZENIE

W artykule przybliżono koncepcję ekonomii doświadczeń oraz możliwości wykorzystania jej założeń w kreowaniu produktu turystycznego. Głównym celem artykułu było wyjaśnienie koncepcji ekonomii doświadczeń, zarówno z punktu widzenia producenta jak i konsumenta produktu turystycznego, następnie wskazanie sposobów kreowania doświadczeń turystycznych oraz przedstawienie praktycznych aspektów kreowania doświadczeń w agroturystyce. W artykule przedstawiono ponadto główne trendy obserwowane w branży agroturystycznej, wynikające z konieczności stosowania tej koncepcji w praktyce. Do głównych trendów należy dążenie do kreowania wyjątkowej wartości zarówno lokalnych zasobów jak i innowacyjnych sposobów ich udostępniania turystom.

SŁOWA KLUCZOWE: ekonomia doświadczeń; doświadczenia turystyczne; agroturystyka.

ABSTRACT

W artykule przybliżono koncepcję ekonomii doświadczeń oraz możliwości wykorzystania jej założeń w kreowaniu produktu turystycznego. Głównym celem artykułu było wyjaśnienie koncepcji ekonomii doświadczeń, zarówno z punktu widzenia producenta jak i konsumenta produktu turystycznego, następnie wskazanie sposobów kreowania doświadczeń turystycznych oraz przedstawienie praktycznych aspektów kreowania doświadczeń w agroturystyce. W artykule przedstawiono ponadto główne trendy obser-

wowane w branży agroturystycznej, wynikające z konieczności stosowania tej koncepcji w praktyce. Do głównych trendów należy dążenie do kreowania wyjątkowej wartości zarówno lokalnych zasobów jak i innowacyjnych sposobów ich udostępniania turystom.

KEY WORDS: experience economy; tourism experiences; agritourism.

WSTĘP

Ekonomia doświadczeń stanowi dominujący trend w filozofii funkcjonowania turystyki i określa sposób, w jaki firmy angażują się w turystykę i w jaki sposób turyści konsumują usługi turystyczne. Przejście z ekonomii bazującej na towarach i usługach do ekonomii opartej na oferowaniu doświadczeń zmieniło przede wszystkim model biznesowy firm branży turystycznej oraz sprawiło, że wielu turystów wchodząc w interakcje z dostawcami usług turystycznych stało się współtwórcami oferty turystycznej. Na tle innych sektorów gospodarki, sektor turystyczny jest postrzegany w kategoriach kreatora niezapomnianych, wyjątkowych, a nawet transformujących doświadczeń. Z powodzeniem koncepcję ekonomii doświadczeń wykorzystują organizatorzy turystyki przygodowej, związanej z aktywnym wypoczynkiem na wolnym powietrzu, najczęściej w egzotycznym i „dzikim” otoczeniu. Jednak wraz z upływem czasu i zmianą stylu podróżowania w kierunku podróży odpowiedzialnych, ekonomia doświadczeń znajduje zastosowanie w kreowaniu oferty turystycznej wszystkich innych form turystyki, zwłaszcza tych związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Umiejętność kreowania doświadczeń turystycznych jest bardzo ważna dla mieszkańców atrakcyjnych przyrodniczo i kulturowo obszarów wiejskich, którzy muszą opracować wyróżniającą się ofertę pobytu dla wymagającego i heterogenicznego rynku turystycznego. Jedną z dynamicznie rozwijających się i popularnych form wypoczynku na wsi jest obecnie agroturystyka. Utożsamiana z wypoczynkiem na wsi i pobytem w gospodarstwie promuje ochronę zasobów przyrodniczo-kulturowych wsi oraz wzmacnia zaangażowanie lokalnych społeczności w tworzenie atrakcyjnych warunków pobytu. Jest więc postrzegana w kategoriach zrównoważonej turystyki opartej na zasobach wsi i rolnictwa, zasobach społeczności wiejskich i dziedzictwie kulturowym. Z tego powodu kontekst turystyki wiejskiej i agroturystyki staje się interesującym obszarem analizy sposobów kreowania doświadczeń turystycznych.

W artykule przedstawiono koncepcję ekonomii doświadczeń oraz sposoby kreowania doświadczeń turystycznych przez podmioty branży turystycznej. Za podstawowe cele przyjęto:

- wyjaśnienie koncepcji ekonomii doświadczeń z punktu widzenia producenta i konsumenta produktu turystycznego;

- wskazanie sposobów kreowania doświadczeń turystycznych;
- wskazanie praktycznych aspektów kreowania doświadczeń w agroturystyce oraz głównych trendów.

Do realizacji celu głównego wykorzystano dane wtórne i pierwotne. Dane pochodziły ze studiów literaturowych, dotyczących tematyki związanej z ekonomią doświadczeń i kreowaniem doświadczeń turystycznych. Wykorzystano również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród turystów reprezentujących segment turystyki wiejskiej i agroturystyki. Badania posłużyły poznaniu opinii respondentów na temat preferencji w zakresie oczekiwanych doświadczeń oraz sposobów ich kreowania przez usługodawców.

1. OD EKONOMII DOŚWIADCZEŃ DO NIEZAPOMNIANYCH DOŚWIADCZEŃ TURYSTYCZNYCH

We współczesnej literaturze dotyczącej zarządzania turystyką punkt ciężkości przesunął się z produkcji i konsumpcji dóbr i usług turystycznych na produkcję i konsumpcję doświadczeń (rys. 1). Wzrost zainteresowania kreowaniem doświadczeń zamiast dostarczania produktów i usług wywodzi się z koncepcji ekonomii doświadczeń opisanej po raz pierwszy w 1999 r. przez amerykańskich badaczy B. J. Pine i J. H. Gilmore (ang. *experience economy*)¹, którzy podkreślają, że celem przedsiębiorstw, które chcą być konkurencyjne na rynku jest dostarczanie klientom doświadczeń konsumpcyjnych, zgodnych z ich potrzebami. Autorzy koncepcji definiują doświadczenia jako „wydarzenia, w które angażują się ludzie” i twierdzą, że „doświadczenie pojawia się wtedy, gdy firma celowo angażuje klientów w tworzenie niezapomnianych przeżyć”². Autorzy koncepcji argumentują, że współcześni klienci poszukują po pierwsze – wyjątkowych, a po drugie – angażujących doświadczeń i są gotowi zapłacić za nie wyższą cenę. W tym podejściu to doświadczenie tworzy wartość ekonomiczną³. Współcześnie kreowane doświadczenia powinny być w opinii tych samych autorów: spójne, osobiste, spektakularne i transformujące⁴ oraz współtworzone przez klientów. Jest to tzw. trzecia generacja doświadczeń, która zakłada, że sieci społecznościowe pomagają rozwijać „społeczności” producentów i konsumentów, którzy są ciągle ze sobą w kontakcie⁵.

1 B.J. Pine II, J. H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review”, 1998, Vol. 76, no 4, s. 97-105.

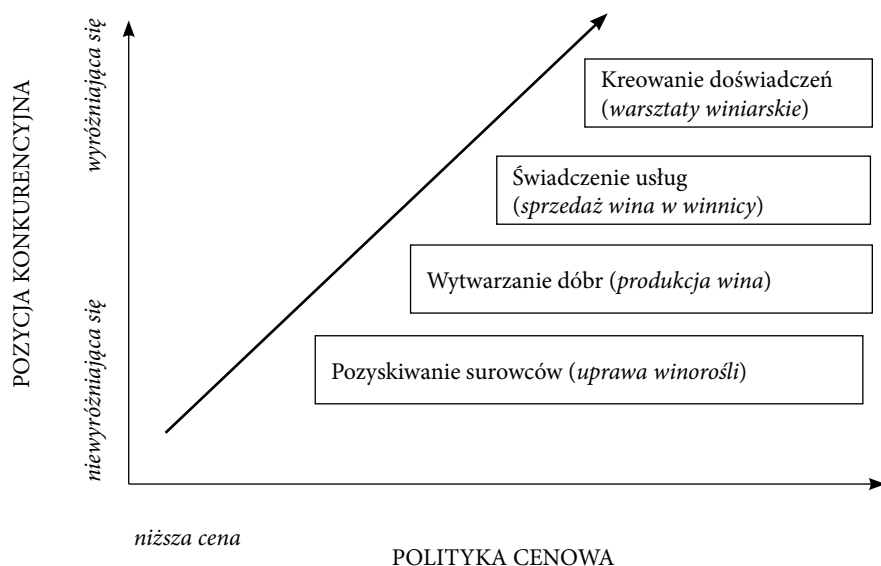
2 B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, 1999, s. 11.

3 B.J. Pine II, *How B2B companies create economic value by designing experiences and transformations for their customers*, „Strategy and Leadership”, 2015, Vol. 43., No. 3, s. 3.

4 B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money*, „Harvard Business Press”, 2019, s. 5-25.

5 G. Richards, *Food and the Tourism Experience*, „OECD Studies on Tourism”, 2012, OECD Publishing, OECD, s.17.

Rozdrobniony i zróżnicowany sektor turystyczny stanowi niewątpliwie „fabrykę” „wakacyjnych doświadczeń”, silnie akcentując rolę pozytywnych emocji przy tworzeniu produktów turystycznych⁶. Destynacje turystyczne i dostawcy usług turystycznych (m.in. hotelarze, gastronomicy, biura podróży) w coraz większym stopniu przyznają, że zapewnienie swoim klientom satysfakcjonujących i transformujących doświadczeń, jest najlepszym sposobem na wzmocnienie marki, poprawę wizerunku czy umocnienie korzystnej pozycji rynkowej. W nowej erze podróży (po pandemii COVID-19), ludzie aktywnie poszukują doświadczeń transformacyjnych, które kwestionują z góry przyjęte przekonania, nawyki i wartości, wpływając na to, w jaki sposób podróżujący postrzega siebie, innych i świat⁷. Firmy turystyczne muszą zatem robić o wiele więcej niż tylko spełniać oczekiwania gości, raczej muszą je przewyższać. Progres wartości ekonomicznej w turystyce, przedstawia (rys. 1.).



Rysunek 1. Progres wartości ekonomicznej (przykład turystyki)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.J. Pine, J.H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy...*, op. cit., s. 98.

Turystyka sama w sobie jest aktywnością związaną ze zdobywaniem nowych doświadczeń, ponieważ turysta opuszcza swoje codzienne otoczenie i przebywa przez

6 P. Żemła, *Rola koncepcji ekonomii doświadczeń w postmodernistycznej interpretacji trendów rynkowych w turystyce i budowie nowoczesnych produktów turystycznych*, „Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society”, 2017, Vol. 31(3), s. 9.

7 R. Nandasena, A.M. Morrison, J. Andres Coca-Stefaniak, *Transformational tourism – a systematic literature review and research agenda*, „Journal of Tourism Futures”, 2022, Vol. 8, No 3, s. 282-297.

określony czas w odmiennej od codziennej rutyny przestrzeni⁸. Wszystko, co turysta konsumuje w miejscu pobytu, można uznać za doświadczenie, które jest uzależnione zarówno od podaży, jak i od czynników indywidualnych. Z perspektywy odwiedzającego, każda podróż jest w określonym stopniu wyjątkowym doświadczeniem (przeżyciem)⁹, tworzoną przez usługodawcę. Może nim być nowe miejsce pobytu, uczestnictwo w specjalnym wydarzeniu kulturalnym, specjalistyczne usługi w luksusowym hotelu.

Doświadczenia turystyczne nie różnią się od innych doświadczeń konsumpcyjnych. Są jedynie bardziej zróżnicowane, ponieważ na produkt turystyczny składa się szereg usług obejmujących m. in. zakwaterowanie, wyżywienie, transport, lokalne atrakcje turystyczne, co przekłada się na różnorodne i osobiste doświadczenia turystów¹⁰. Podobnie jak inne doświadczenia, doświadczenia turystyczne odnoszą się do potrzeb wyższego rzędu tj. przyjemność, prestiż, rozwój osobisty, transformacja. Środowisko w którym budowane są doświadczenia turystyczne obejmuje¹¹:

- turystę jako konsumenta,
- miejsce docelowe jako scenę doświadczeń,
- firmy dostarczające doświadczenia (producenci i dostawcy).

Na przykład w branży hotelarskiej właściciel hotelu, obserwując potrzeby i oczekiwania klienta, z góry określa materialne i niematerialne elementy pakietu pobytowego, a klient ma niewielki wpływ na doświadczenie wynikające z konsumpcji tego pakietu, będąc obserwatorem procesu produkcyjnego, wybierając najlepszą dostępną opcję, która zaspokaja jego potrzeby. Dlatego też kreowanie doświadczeń turystycznych przez branżę turystyczną jest zastępowane przez współtworzenie doświadczeń, zakładające większe zaangażowanie turystów w proces tworzenia oferty turystycznej¹². W tym podejściu firma turystyczna tworzy ramy doświadczenia turystycznego, a klient ma możliwość uczestnictwa w procesie produkcyjnym poprzez interakcję z personelem firmy i współtworzenie doświadczeń¹³.

8 World Tourism Organization, *UNWTO Tourism Definitions*, 2019.

9 A. Niezgoda, *Turystyka doświadczeń – dawna czy nowa forma turystyki?*, [w:] *Nowe - stare formy turystyki w przestrzeni; warsztaty z geografii turystyki*, (red.) R. Wiliś, J. Wojciechowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, tom 3, s. 37.

10 A. Stasiak, *Turystyka kulinarna w gospodarce doświadczeń*, „Turystyka Kulturowa”, 2016, Nr 5 (wrzesień-październik 2016), s. 6.

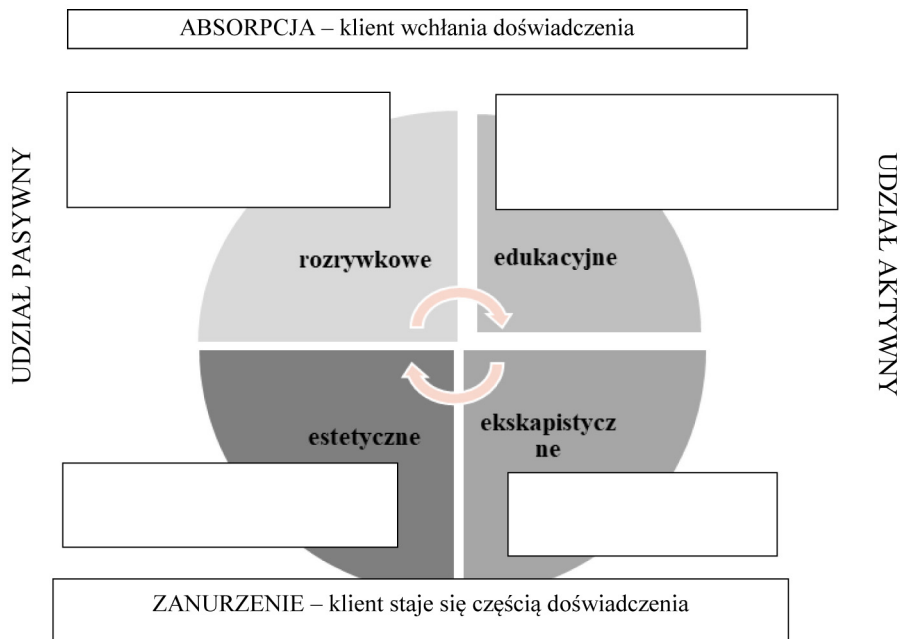
11 N. Leiper, *Tourist attraction systems*, „Annals of Tourism Research”, 1990, Vol. 17, Issue 3, s. 367-384.

12 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing”, 2004, Vol. 18, no 3, s. 5.

13 M. Nowacki, Z. Kruczek, *Współtworzenie doświadczeń, emocje a zadowolenie i intencje osób zwiedzających atrakcje turystyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2019, Tom XX, Zeszyt 2, Część I, s. 31-42.

2. SPOSOBY KREOWANIA DOŚWIADCZEŃ TURYSTYCZNYCH

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa turystycznego kreowanie doświadczeń turystycznych wymaga odpowiedniej wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej i personelu. B. J. Pine i J. H. Gilmore identyfikują cztery kategorie doświadczeń (ang. 4E), o jakie można wzbogacić każdy oferowany produkt¹⁴, w tym turystyczny. Są to doświadczenia: edukacyjne, estetyczne, rozrywkowe i eskapistyczne (zapewniające ucieczkę od codzienności). Przedstawiono je na rysunku 2.



Rysunek 2. Model 4E w turystyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Past, Present and Future*, [in:] *Handbook on the Experience Economy*, (red.) J. Sundbo, F. Sørensen, Edward Elgar Publishing, London 2013, s. 21.

Doświadczenia eskapistyczne (tj. ucieczki od dnia codziennego) obejmują aktywne uczestnictwo i zanurzenie turystów w różnych zajęciach takich jak: rafting, paralotniarstwo, jeździectwo, żeglarstwo, kajakarstwo. Doświadczenia edukacyjne zakładają aktywny udział klienta w zdobywaniu nowej wiedzy (warsztaty, szkolenia, zwiedzanie) i duży jego wpływ na doświadczenie. Doświadczenia rozrywkowe i estetyczne (np. podziwianie krajobrazu) mają zazwyczaj charakter bierny, a klient nie ma wpływu na wynik doświadczenia. Działalność turystyczna powinna uwzględ-

14 B.J. Pine, J.H. Gilmore, *Welcome to the Experience...* op. cit., s. 31.

niać również piąty, nieuwjęty w modelu Pine and Gilmore, wymiar doświadczenia turystycznego, jakim jest doświadczenie społeczne. Niezależnie od tego, czy turysta podróżuje w grupie (z rodziną, przyjaciółmi), czy też samotnie, firmy turystyczne muszą stwarzać warunki do prowadzenia życia towarzyskiego, a potencjalnie nawet warunki do kształtowania więzi społecznych.

Według B. J. Pine'a i J. H. Gilmore'a uwzględnienie wszystkich czterech rodzajów doświadczenia w ofercie turystycznej tworzy optymalne doświadczenie turystyczne. Zazwyczaj małe przedsiębiorstwa o ograniczonych zasobach organizacyjnych i finansowych początkowo koncentrują się na jednym lub dwóch elementach 4E, poprzez np. dodanie unikalnego elementu do oferty pobytowej, tj. bezpłatne śniadanie, wino do kolacji, pobyt w salonie SPA.

Orientacja usługodawców turystycznych na klienta oznacza, iż projektowanie doświadczeń turystycznych nie może ograniczać się jedynie do uatrakcyjniania oferty turystycznej w miejscu pobytu lecz powinna obejmować całą podróż klienta (*ang. Consumer Journey*), co w praktyce oznacza kreowanie doświadczeń¹⁵:

- przed podróżą (planowanie i zbieranie informacji, rezerwacja);
- w trakcie podróży (podróż do miejsca docelowego, doświadczenie na miejscu, podróż powrotna);
- po podróży (refleksje po powrocie, dzielenie się doświadczeniem).

Zrozumienie łańcucha wartości podróży turystycznej (faza przed, w trakcie, po podróży)¹⁶ pomaga firmom być konkurencyjnym poprzez kreowanie doświadczenia turystycznego na każdym z tych etapów. Ponieważ turyści nie zawsze chcą być jedynie biernym odbiorcą oferowanych usług lub obserwatorem proponowanych wydarzeń rola usługodawców sprowadza się do nie tylko do przedstawiania potencjalnym klientom wysokiej jakości oferty lecz przede wszystkim do szukania sposobów zaangażowania klientów w proces jej tworzenia. Doświadczenie turystyczne rozpoczyna się, gdy potencjalni turyści wyszukują, zbierają informacje o określonej destynacji turystycznej, jeszcze przed zakupem zestawu produktów i usług, które będą częścią doświadczenia. Następnie korzystają z systemu rezerwacji, usług innych usługodawców, np. środków transportu, produktów i usług w miejscu zakwaterowania i ogólnie z usług w miejscu pobytu, wybierając rozwiązania odpowiadające ich oczekiwaniom. Sposoby kreowania doświadczeń przez branżę turystyczną oraz wybrane sposoby i narzędzia angażowania klientów przedstawia tabela 1.

15 R. Hamilton, R. Ferraro, K.L. Haws, A. Mukhopadhyay, *Traveling with Companions: The Social Customer Journey*, „Journal of Marketing”, 2021, Vol. 85(1), s. 68–92.

16 S.K. Aho, *Towards a general theory of touristic experiences: Modeling experience process in tourism*, „Tourism Review”, 2001, Vol. 56 (3&4), s. 33–37.

Tabela 1. Kreowanie doświadczeń turystycznych

Etapy podróży	Wyobrażenie podróży	Planowanie podróży	Rezerwacja	Pobyt	Dzielenie się doświadczeniem
Rola klienta	obraz wymarzonych wakacji	sprawdzanie różnych opcji wakacji	wybór miejsca, obiektu oraz formy rezerwacji	korzystanie z oferty turystycznej	doświadczenia pozytywne i negatywne
Sposoby kreowania doświadczeń przez przedsiębiorstwo	obecność oferty w materiałach reklamowych, mediach społecznościowych, portalach turystycznych, portalach recenzji	posiadanie strony www, media społecznościowe, recenzje gości, rekomendacje	sprawny proces rezerwacji, różne metody płatności	wyjątkowa obsługa klienta na każdym etapie (oferowanie doświadczeń 4E)	zachęcanie gościa do pozostania w kontakcie
Narzędzia ICT we współkreowaniu doświadczeń	Blogi turystyczne, Strony internetowe usługodawców i destynacji turystycznych	Strony internetowe, Katalogi, Broszury	Urządzenia mobilne (tablety, smartphone)	Systemy oceny hoteli, Flickr, Instagram	Twitter MySpace Facebook Blogi turystyczne Instagram Tripadvisor

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni etap podróży (dzielenie się doświadczeniem) jest bardzo ważny, ponieważ dotyczy dzielenia się wrażeniami, najczęściej za pośrednictwem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, głównie Internetu, który okazuje się skutecznym narzędziem promocji produktu turystycznego i całej destynacji. Opinie turystów w Internecie mogą mieć znaczący pozytywny lub negatywny wpływ na reputację destynacji i przedsiębiorstw turystycznych. Zmienia to powszechnie panujące przekonanie usługodawców, że doświadczenie turystyczne zaczyna się i kończy wraz z wizytą w obiekcie, ponieważ tylko tam dochodzi do bezpośredniej interakcji z klientem. Dlatego włączenie turystów w proces tworzenia wartości staje się kluczową strategią przedsiębiorstw i destynacji turystycznych¹⁷. Należy zatem wnioskować, iż firma turystyczna musi przejść od inscenizacji oferty na rzecz tworzenia przestrzeni, w której klienci mają możliwość i chcą współtworzyć doświadczenia (np. poprzez rekomendacje, propozycje zmian, dzielenie się wrażeniami).

3. KREOWANIE DOŚWIADCZEŃ W AGROTURYSTYCE

Agroturystyka jest specyficzną przestrzenią kreowania doświadczeń, ponieważ jest związana ze środowiskiem przyrodniczym i kulturowym wsi, rolnictwem, gospo-

17 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Creation Experiences: The next practice in value creations*, „Journal of Interactive Marketing”, 2004, Vol.8(3), 2004, s. 9.

darstwem rolnym i rodziną rolniczą. Będąc bardziej przyjazną dla środowiska niż inne oparte na przyrodzie formy działalności gospodarczej na obszarach wiejskich, tj. akwakultura, leśnictwo, intensywne rolnictwo – stanowi alternatywę rozwoju tych obszarów.

Z perspektywy zrównoważonego rozwoju jest to również forma turystyki, która przynosi korzyści rolnikom, społeczności lokalnej i samym turystom. Z turystycznego punktu widzenia doświadczenie odwiedzających gospodarstwa agroturystyczne na obszarach wiejskich jest najważniejsze, co wymaga zrozumienia ich oczekiwań, preferencji i potrzeb.

Zgodnie z założeniami ekonomii doświadczeń, produkt agroturystyczny ma za zadanie dostarczać klientom różnorodnych przeżyć estetycznych, edukacyjnych, eskapistycznych i rozrywkowych (4E). Sposoby wzbogacania produktu agroturystycznego o nowe doświadczenia przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady zastosowania strategii 4E w agroturystyce

Rodzaj doświadczenia	Opis	Uczestnictwo turysty	Przykład
Doświadczenie edukacyjne	Turysta zdobywa nową wiedzę i umiejętności	aktywne	tradycyjny wypiek chleba, przyrządzanie potraw, suszenie ziół i grzybów, warsztaty ceramiczne
Doświadczenie estetyczne	Turysta przebywa w otoczeniu wiejskim	bierne	krajobraz wiejski, lokalna architektura wiejska, cisza i spokój, atrakcyjna sceneria
Doświadczenia rozrywkowe	Uwaga turysty koncentruje się na ofercie rozrywkowej	bierne	festyny lokalne, koncerty lub wydarzenia specjalne, festiwale lub targi, mini zoo, przejażdżki
Doświadczenie eskapistyczne	Turysta jako aktywny uczestnik wydarzeń	aktywne	pojazdy terenowe, biegi, wędkowanie, oglądanie i fotografowanie natury, loty balonem

Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy odwiedzającego, agroturystyka oferuje różnorodne doświadczenia turystyczne, związane z rolnictwem i walorami terenów wiejskich. Ekonomia doświadczeń daje możliwość wzbogacenia standardowych usług oferowanych w gospodarstwach agroturystycznych o nowe doświadczenia, będące efektem kontaktu turysty z rolnikiem, gospodarstwem oraz otoczeniem przyrodniczo-kulturowym¹⁸. Usługodawcy agroturystyczni zmuszeni są do podejmowania szeregu działań organizacyjnych związanych z aktywnym wypoczynkiem i naturą (jazda konna, wędkarstwo, wycieczki, szkolenia, terapia, zbieranie owoców), oferowaniem bardziej

18 M. Lemanowicz, K. Krzyżanowska, *Turystyka i rekreacja jako źródło wartości dla klienta*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2021, s. 76.

wyrafinowanych lokalnych produktów żywnościowych (żywność dla smakoszy, sprzedaż produktów), nie zapominając o tym, że turyści chcą utrzymać kontakt z rodziną i społecznością lokalną. Maleje rola materialnych elementów oferty i wzrasta znaczenie jego warstwy niematerialnej i symbolicznej. Ta zmiana wymaga większej kreatywności ze strony usługodawców, którzy muszą myśleć nie tylko o oferowaniu zakwaterowania i wyżywienia, lecz także o stworzeniu przestrzeni inscenizacji i realizacji doświadczeń.

4. DOŚWIADCZENIA ESKAPISTYCZNE

Eskapizm (ang. escapism) oznacza ucieczkę od codzienności w świat iluzji i wyobrażeń. Każda aktywność ludzka może być sposobem na ucieczkę od rzeczywistości. Jedną z form eskapizmu są podróże turystyczne, w szczególności turystyka przygodowa (rafting, wspinaczka wysokogórska). Od lat 70. ucieczka od codzienności w poszukiwaniu nowych doświadczeń nadal jest ważnym elementem motywacji turystycznej. Potwierdzają to również badania prowadzone w Polsce. Doświadczenia eskapistyczne wymagają od klienta aktywnego uczestnictwa w lokalnych wydarzeniach. Poszukiwanie doświadczeń eskapistycznych jest też głównym motywem odwiedzania gospodarstw agroturystycznych. Agroturystyka wiąże się z wyjazdem na wieś, w poszukiwaniu ciszy i spokoju oraz kontaktu z przyrodą. Zasoby przyrodnicze i kulturowe, w tym wiejski kapitał społeczny, to kluczowe czynniki, które przyczyniają się do powstania unikatowych, wywołujących pozytywne emocje doświadczeń, które w efekcie prowadzą do przywiązania turysty do konkretnego miejsca. Turyści coraz częściej chcą być częścią destynacji, mieć możliwość angażowania się w życie lokalnej społeczności, integrować się z mieszkańcami. Na tym etapie pojawia się możliwość współtworzenia nowych wartości z udziałem lokalnych firm, organizacji i mieszkańców.

5. DOŚWIADCZENIA ESTETYCZNE

Z potrzebą wyjazdu na tereny wiejskie wiąże się estetyczny (wizualny) wymiar doświadczenia agroturystycznego. Krajobraz wiejski tworzą elementy przestrzeni ukształtowane przez przyrodę oraz wkomponowane w nią zabudowania wiejskie. Krajobraz ten wyróżnia niewielka ingerencja człowieka oraz otwarta przestrzeń z mozaiką pól uprawnych i łąk, ograniczona często przez ścianę lasu. Towarzyszy mu krajobraz rolniczy, związany ze sferą produkcyjną rolnictwa oraz wsią. Charakteryzują go pola uprawne, sady i łąki. Struktura krajobrazu decyduje o jego przydatności dla poszczególnych form turystyki i jego cechach estetycznych. Jakość zasobów środowiska w odwiedzanym miejscu jest zatem ważna dla jakości doznań estetycznych (szczególnie obecność parków narodowych, krajobrazowych i rezerwatów przyrody). Popularnym i najbardziej dostępnym sposobem postrzegania krajobrazu przez

turystów, a jednocześnie świadectwem doświadczenia turystycznego jest jego fotografowanie. Pobyt w gospodarstwie agroturystycznym daje możliwość odkrywania i fotografowania krajobrazu wiejskiego, ponieważ gospodarstwo jest jego częścią. Wiele gospodarstw agroturystycznych jest doskonałą bazą wypadową do zwiedzania nie tylko obszarów wiejskich, ale także miast i miasteczek (krajobrazów miejskich).

6. DOŚWIADCZENIA EDUKACYJNE

Od początku lat 90. środowisko wiejskie stało się miejscem edukacji w zakresie rolnictwa, kultury ludowej i ekologii. Wieś ma duży potencjał zasobów kulturowych, które powinny być zarządzane i promowane w taki sposób, aby zachęcić turystów do odkrywania tego, co nieznane i niedoceniane. Agroturystyka daje szansę na porównanie kultury miejsca zamieszkania turysty z kulturą wsi. Z jednej strony pokazuje różnorodność tych kultur, a z drugiej strony uczy tolerancji i dialogu między poszczególnymi kulturami. Współczesny konsument jest ciekawy lokalnie produkowanej żywności, sposobu jej wytwarzania i otaczających ją elementów kulturowych. Uwielbia ją odkrywać, smakować i przywozić jako pamiątkę. Chce mieć potwierdzenie, że to, co je, naprawdę pochodzi z miejsca, które odwiedza. Usługodawca może proponować lokalne posiłki lub dobre lokalne wino, oferować atrakcyjne produkty, tj. różne odmiany jabłek, organizować degustacje. Oferta edukacyjna może obejmować również: pokazy, gry, konkursy, warsztaty, plenery działania aktywnie angażujące dzieci, młodzież, rodziny z dziećmi i dorosłych. Goście mogą poznać życie na wsi i zdobyć wiedzę o produkcji rolnej, hodowli zwierząt lub przetwórstwie roślin. Funkcja edukacyjna agroturystyki polega też m.in. na umożliwieniu eksploracji lokalnego dziedzictwa kulturowego poprzez organizowanie szlaków kulturowych w oparciu o lokalną kulturę. W 2011 r. z inicjatywy Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi powstała koncepcja utworzenia w Polsce sieci zagród edukacyjnych, w ramach której gospodarstwa rolne oferują programy edukacyjne dla grup dzieci i młodzieży a także dorosłych.

7. DOŚWIADCZENIA ROZRYWKOWE

Rozrywka jest pojęciem wieloznacznym i różnie definiowanym, powiązaniem z zabawą i innymi formami aktywności, które nie wymagają wysiłku umysłowego. Turysta nie jest aktywnie zaangażowany w tworzenie rozrywki, ale obserwuje wydarzenie. Rozrywkę należy analizować w ujęciu szerokim i wąskim. W ujęciu szerokim rozrywka jest częścią podróży turystycznej, a turyści, niezależnie od formy turystyki, są zainteresowani korzystaniem z obiektów i oferty rozrywkowej w odwiedzanym regionie. W ujęciu wąskim rozrywka jest głównym motywem podróży, a czas wolny oznacza zabawę, czemu towarzyszą najczęściej przeżycia emocjonalne. Doświadczenia rozrywkowe obejmują możliwość obejrzenia gospodarstwa, winnicy, atrakcji kulturalnych i udziału

w wydarzeniach tj. tematyczne festyny, festiwale skupione na winie czy jedzeniu. Mogą to być wydarzenia specjalne tj. wesela, kolacje, zjazdy rodzinne, festiwale, tańce w stodołę, imprezy sportowe, gry, przejażdżki na kucykach i inne.

W przypadku pobytów agroturystycznych największe znaczenie dla odwiedzających mają atrybuty terenów wiejskich i związane z nimi doświadczenia estetyczne i eskapistyczne. Przebywanie w autentycznym środowisku wiejskim ma przede wszystkim sprawiać przyjemność, a dopiero później służyć celom rozrywkowym i edukacyjnym. Potwierdzają to badania przeprowadzone w Katedrze Polityki Rozwoju i Marketingu SGGW w 2021 r.¹⁹ wśród turystów odwiedzających gospodarstwa agroturystyczne. Turyści są bardziej zainteresowani kontemplacją otoczenia, walorami krajoobrazu, wypoczynkiem nad jeziorem lub w lesie, niż uczestnictwem w wydarzeniach lokalnych oraz zajęciach typowych dla gospodarstw agroturystycznych. Wśród tych doświadczeń aktywności związane z rolnictwem i gospodarstwem mają najmniejsze znaczenie.

Przeprowadzone badania wskazują na kilka praktycznych strategii postępowania w kreowaniu doświadczeń turystycznych:

- 1) Warunkiem zaprojektowania i dostarczenia angażujących i wyjątkowych doświadczeń jest zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów. Agroturyści nie stanowią jednorodnej grupy, mają różne motywacje, preferencje i oczekiwania. Prowadzenie badań rynku daje możliwość segmentacji turystów i dostosowywania oferowanych doświadczeń do ich potrzeb i zainteresowań.
- 2) Jednym z kluczowych działań sprzyjających wysokiej jakości doświadczeniom jest tworzenie tzw. „poczucia miejsca”. Oznacza to łączenie turystów z wyjątkowymi cechami, historią i wartościami miejsca docelowego. W przypadku agroturystyki są to naturalne, kulturowe i historyczne walory obszarów wiejskich, takie jak krajobraz, dzika przyroda, dziedzictwo materialne, tradycje i kuchnia. Wartość dodaną stanowi umiejętność angażowania lokalnej społeczności, która dzieląc się swoją wiedzą, umiejętnościami wzbogaca oferowane usługi i produkty, budując jednocześnie poczucie szacunku i odpowiedzialności wśród odwiedzających.
- 3) Ważnym narzędziem kreowania angażujących i wyjątkowych doświadczeń jest zapewnienie turystom możliwości uczenia się i aktywnego działania. Oznacza to oferowanie możliwości zdobywania wiedzy, m.in. o zasobach, walorach, dziedzictwie kulturowym regionu i miejscowości oraz uczestniczenia w inicjatywach, które przyczyniają się do jego ochrony i rozwoju.
- 4) Ostatnim etapem w kreowaniu doświadczeń turystycznych jest monitorowanie i ocena oferowanych przez usługodawców doświadczeń. Oznacza to po-

19 K. Gralak, M. Kacprzak, *Trendy i kierunki rozwoju agroturystyki w kontekście ekonomii doświadczeń*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2021, s. 98-116.

miar i ocenę jakości usług, zadowolenia gości oraz jakości zasobów miejsca docelowego, czemu służą różnorodne narzędzia, takie jak ankiety, recenzje, referencje, a w szczególności media społecznościowe.

Badania wskazują również, że na współczesnym rynku usług agroturystycznych, właściciele gospodarstw agroturystycznych muszą w coraz większym stopniu wykorzystywać instrumenty marketingu doświadczeń po to, aby dostosowywać się do oczekiwań turystów.

PODSUMOWANIE

Istnieje uzasadnione przekonanie, że znaczenie agroturystyki w rozwoju wsi i preferencjach wyjazdowych będzie stopniowo wzrastać. Jej rozwojowi na obszarach wiejskich sprzyjają zarówno trendy w turystyce europejskiej i światowej (szczególnie postrzeganie agroturystyki jako alternatywnej formy w stosunku do masowych form wypoczynku), jak i zainteresowanie mieszkańców w miast pobytem na wsi oraz samych rolników i innych podmiotów jako organizatorów w tej formy wypoczynku.

Istotnym elementem dotyczącym zachowań konsumentów jest obecnie poszukiwanie w ofertach turystycznych niezwykłych przeżyć, doznań i emocji. Większy nacisk na tworzenie doświadczenia turystycznego staje się w wielu przedsiębiorstwach priorytetem w działaniach. W odniesieniu do agroturystyki oznacza to konieczność uwzględniania w projektowaniu produktu agroturystycznego elementów edukacyjnych, rozrywkowych, eskapistycznych czy estetycznych, co jest już standardem, oraz, co jest najważniejsze, przewyższanie oczekiwań turystów wypoczywających w gospodarstwie (element pozytywnego zaskoczenia). W najbliższej przyszłości usługodawcy muszą zwrócić szczególną uwagę na marketing relacji i zarządzanie relacjami z klientami. Najbardziej pożądanym przez firmy zachowaniem klientów jest rekomendowanie marki innym osobom. W warunkach dynamicznego postępu technologicznego oraz powszechnej cyfryzacji i jej wpływu na wszystkie dziedziny życia niezbędna jest obecność usługodawców w mediach społecznościowych, w szczególności w takich serwisach jak Facebook, Twitter i Instagram. Komunikacja marketingowa z wykorzystaniem mediów społecznościowych stanowić będzie podstawowy i bardzo skuteczny sposób na dotarcie do nowych klientów oraz utrzymanie relacji z obecnymi klientami.

BIBLIOGRAFIA:

1. Aho S.K., *Towards a general theory of touristic experiences: Modeling experience process in tourism*, „Tourism Review”, Vol. 56 (3&4), 2001.
2. Gralak K., Kacprzak M., *Trendy i kierunki rozwoju agroturystyki w kontekście ekonomii doświadczeń*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2021.
3. Hamilton R., Ferraro R., Haws K.L., Mukhopadhyay A., *Traveling with Companions: The Social Customer Journey*, „Journal of Marketing”, Vol. 85(1), 2021.

4. Leiper N., *Tourist attraction systems*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 17, Issue 3, 1990.
5. Lemanowicz M., Krzyżanowska K., *Turystyka i rekreacja jako źródło wartości dla klienta*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2021.
6. Nandasena R., Morrison A.M., Andres Coca-Stefaniak J., *Transformational tourism – a systematic literature review and research agenda*, „Journal of Tourism Futures”, Vol. 8, No 3, 2022.
7. Niezgoda A., *Turystyka doświadczeń – dawna czy nowa forma turystyki?*, [w:] *Nowe - stare formy turystyki w przestrzeni; warsztaty z geografii turystyki*, (red.) R. Wiluś, J. Wojciechowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, tom 3., Łódź 2013.
8. Pine B.J., Gilmore J.H., „Welcome to the Experience Economy”, „Harvard Business Review”, Vol. 76, No 4., 1998.
9. Pine B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money*, „Harvard Business Press”, 2019.
10. Pine B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy: Past, Present and Future*, [in:] *Handbook on the Experience Economy*, (red.) J. Sundbo, F. Sørensen, Edward Elgar Publishing, London 2013.
11. Pine B.J., Gilmore J.H., *Welcome to the Experience Economy*, 1999.
12. Pine B.J., *How B2B companies create economic value by designing experiences and transformations for their customers*, „Strategy and Leadership”, Vol. 43., No. 3., 2015.
13. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-Creation Experiences: The next practice in value creations*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol.8(3), 2004.
14. Richards G., *Food and the Tourism Experience*, „OECD Studies on Tourism”, 2012, OECD Publishing, OECD.
15. Stasiak A., *Turystyka kulinarna w gospodarce doświadczeń*, „Turystyka Kulturowa”, 2016, Nr 5 (wrzesień-październik 2016).
16. World Tourism Organization, *UNWTO Tourism Definitions*, 2019.
17. Żemła P., *Rola koncepcji ekonomii doświadczeń w postmodernistycznej interpretacji trendów rynkowych w turystyce i budowie nowoczesnych produktów turystycznych*, „Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society”, Vol. 31(3), 2017.

WYDAWNICTWO
im. Prof. Leszka Krzyżanowskiego

*Menedżerskiej Akademii
Nauk Stosowanych w Warszawie*

www.mans.org.pl

KWARTALNIK JEST INDEKSWANY W BAZIE BAZEKON I CEEOL



2081-0008