

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

## W NUMERZE

### MIĘDZY INNYMI:

Z. Błażewicz

*Strategiczne środowisko  
bezpieczeństwa*

K. Sacharek

*Charakter i zasada  
odpowiedzialności członków  
zarządu spółki z o. o.  
z art. 299 k.s.h. oraz ich  
konsekwencje*

R. Stankiewicz

*Rola kompetencji społecznych  
w karierze pracowników*

## IN THIS ISSUE:

Z. Błażewicz

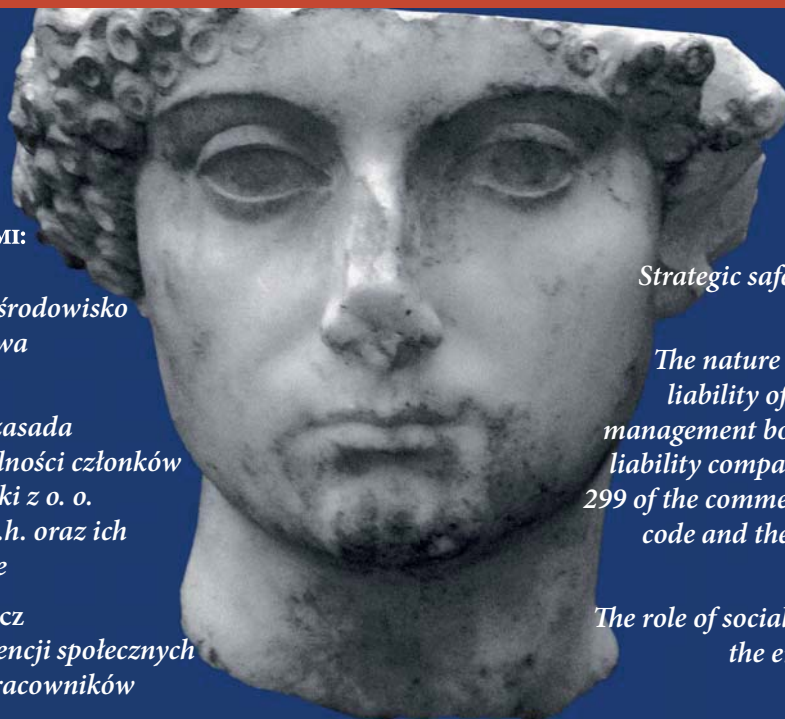
*Strategic safety environment*

K. Sacharek

*The nature and principle of  
liability of members of the  
management board of a limited  
liability company under article  
299 of the commercial companies  
code and their consequences*

R. Stankiewicz

*The role of social competences in  
the employee's career*



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

WYDAWCA: WYŻSZA SZKOŁA MENEDŻERSKA W WARSZAWIE

PUBLISHER: WARSAW MANAGEMENT UNIVERSITY



ISBN 2081-0008  
e-ISSN 2449-9714

# STUDIA | SOCIAL Społeczne | Studies

Wydawca: Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
Adres Redakcji i Wydawcy: Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
ul. Kawęczynska 36, 03-772 Warszawa, wsm.warszawa.pl

**Redaktor Naczelny / Editor-in-Chief:**

prof. dr hab. Jarosław Kostrubiec

**Zastępca Redaktora Naczelnego / Deputy Editor-in-Chief:**

prof. dr hab. Maria Romanowska

**Redaktorzy tematyczni**

**/ Section Editors:**

prof. dr hab. Maria Szyszkowska,

prof. dr hab. Ewa Nowacka

dr Maria Staworzyńska-Grządziel

prof. dr hab. Kazimierz Piasecki

dr hab. Zbigniew Dworzecki

dr hab. Anita Frankowiak

**Redaktor statystyczny**

**/ Statistical Editor:**

prof. dr hab. Teresa Słaby

**Sekretarze działów / Section Secretaries:**

mgr Dorota Charkiewicz

dr Artur Czech

dr Maria Staworzyńska-Grządziel

**Redaktorzy językowi / Language Editors:**

język polski / Polish: Aleksandra Chyc,

Stanisław Konarski

język angielski / English: Aleksandra Chyc

**Redaktor wydawniczy**

**/ Publishing Editor:**

dr Aleksandra Chyc

**Redaktor techniczny / Technical Editor:**

Krzysztof Gawrychowski

**Grafiki oraz zdjęcia zgodne z /**

**All images in accordance with:**

© Copyright by Wyższa Szkoła Menedżerska  
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, zaporą 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 drukowana /

*The original (reference) version of the journal  
is printed.*

Drukowane w Polsce / Printed in Poland  
Nakład / Circulation: 50



„STUDIA SPOŁECZNE” – KWARTALNIK Z ZAKRESU NAUK SPOŁECZNYCH, ZAWIERAJĄ 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:

prof. dr hab. Henryk Stańczyk /WSM/ (Polska / Poland)

#### Członkowie / Members:

prof. PhDr. Viera Bacova, PhD., DrSc. (Słowacja / Slovakia),

prof. dr hab. inż. Ján Bajtoš /WSM/ (Słowacja / Slovakia),

prof. dr hab. Valery Bebyk /University of Ukraine/ (Ukraine / Ukraina),

prof. dr hab. Ewgenii Bobosow (Białoruś / Belarus),

prof. dr hab. Stanisław Dawidziuk /WSM/ (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 / Canada),

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 /WSM/ (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).

## 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. Janusz Trzciński (Wyższa Szkoła Menedżerska, 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. Jan Olszewski (Uniwersytet Rzeszowski, 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 Właszek-Pyziół (Uniwersytet Jagielloński, Polska / Poland),

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

## Rada Naukowa działu Nauki o Zarządzaniu Jakości, Ekonomii i Finansach

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

#### Przewodniczący / Chairman:

prof. dr hab. Stanisław Dawidziuk Dr h.c. (WSM) (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 WSM (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. Bezdudnaya 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 Terziowski, Ph.D. (Melb), MBA, ME(Hons) GAICD, FAIM, Swinburne Business School, (Australia).



# SPIS TREŚCI / CONTENTS

## PEDAGOGIKA

---

M. Staworzyńska- -Grządziel	<b>Ekologia w świecie małego dziecka w kontekście zrównoważonego rozwoju /</b> Ecology in the world of a little child in the context of sustainable development	9
--------------------------------	---	---

---

## NAUKI O BEZPIECZEŃSTWIE

---

A. Drózdź	<b>Arterapia a proces resocjalizacji /</b> Art therapy and the process of rehabilitation	29
J. Nowicka W. Perdion Z. Ciekanski	<b>Wybrane aspekty oceny środowiska lokalnego jako element poczucia bezpieczeństwa wybranych społeczności /</b> Selected aspects of assessment of the local environment as an element of safety in selected communities	39
B. Sawczuk- -Gołaszewska	<b>Bezpieczeństwo funkcjonowania jedno- stek edukacyjnych w czasie zagrożenia COVID-19 /</b> Security of functioning of educational units during covid-19 threat	53
Z. Błazewicz	<b>Strategiczne środowisko bezpieczeństwa /</b> Strategic safety environment	71

---

---

K. Głowiński  
W. Pasieczny

**Oznakowanie dróg w Polsce jako symbol  
podstawy braku zaufania obywateli do  
organizacji rządowych i samorządowych /**  
Road marking in Poland as a symbol of the  
basis of citizens lack of trust in government  
and local-governmental organizations

87

---

**NAUKI PRAWNE**

---

K. Lenczowska-  
-Soboń

**Czy przestępstwo zniszczenia lub uszko-  
dzenia zabytku może być również wy-  
stępkiem o charakterze chuligańskim?  
Uwagi na tle badań praktyki /**  
Can the crime of destroying or damaging  
a monument also be a hooligan crime?  
Notes on the background of practice  
research

99

K. Sacharek

**Charakter i zasada odpowiedzialności  
członków zarządu spółki z o. o. z art. 299  
k.s.h. oraz ich konsekwencje /**  
The nature and principle of liability of  
members of the management board of a  
limited liability company under article 299  
of the commercial companies code and  
their consequences

109

P. Szymański  
G. Grabarczyk

**Odpowiedzialność gminy za długi spad-  
kowe zabezpieczone hipotecznie /**  
Liability of the commune for inheritance  
debts secured by mortgage

123

---

## NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

---

R. Stankiewicz	<b>Rola kompetencji społecznych w karierze pracowników /</b> The role of social competences in the employee's career	133
J. Boguski	<b>Rola twórczego myślenia w działalności innowacyjnej /</b> The role of creative thinking in the innovative process	151

---





**dr Maria Staworzyńska-Grządziel**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ORCID: 0000-0001-6790-7748

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 9–28

# **EKOLOGIA W ŚWIECIE MAŁEGO DZIECKA W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU/ *ECOLOGY IN THE WORLD OF A LITTLE CHILD IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT***

## **STRESZCZENIE**

Źródło współczesnego kryzysu ekologicznego leży w samym człowieku, dlatego najcenniejszymi wartościami, jakie w nim należy rozwijać i kształcić są postawy poznawcze, emocjonalne i działaniaowe, a więc pozytywne wobec środowiska przyrodniczego. Stawianie właściwych celów edukacji ekologicznej w przedszkolu i konsekwentna ich realizacja ma doniosłe znaczenie. Słowem, chodzi o ukształtowanie w dziecku postawy ekologicznej, która charakteryzuje się szeroką zdolnością percepcji wobec zjawisk przyrodniczych i społecznych, ciekawością świata i praw nim rządzących, świadomością i zrozumieniem powiązań, zależności i praw panujących w przyrodzie, odpowiedzialnością wobec wszelkich form życia, aktywnością, poczuciem więzi z przyrodą i ludźmi jako częścią biocenozy oraz szacunkiem dla różnorodności i tolerancji. Wychowanie i kształcenie dzieci w duchu umiłowania, szacunku i rozumienia świata przyrody jest jedną z nadrzędnych dróg wielostronnego rozwoju osobowości dziecka. Edukację ekologiczną musimy rozpocząć w przedszkolu, ponieważ dziecko w tym okresie charakteryzuje się bardzo dużą aktywnością poznawczą, wrażliwością emocjonalną oraz posiada dużą zdolność przyswajania nowych umiejętności i jest podatne na wpływ otoczenia oraz nauczyciela. Obecnie ogromnie ważnym problemem ludzkości na progu XXI w. jest przetrwanie i stworzenie warunków godnego życia dla przyszłych pokoleń, życia w harmonii z naturą i drugim człowiekiem, zatem wszyscy powinniśmy mieć świadomość tego, że ochrona i kształtowanie środowiska, w którym żyjemy jest koniecznością i podstawowym obowiązkiem każdego z nas.

**KLUCZOWE POJĘCIA:** edukacja ekologiczna, ekologia, dziecko, eko-przedszkole, rozwój zrównoważony, środowisko przyrodnicze.

## SUMMARY

The source of the contemporary ecological crisis lies in man himself, therefore the most valuable values that should be developed and educated in him are cognitive, emotional and action attitudes, thus positive towards the natural environment. Setting the right goals for environmental education in kindergartens and their consistent implementation is of great importance. In a word, it is about shaping an ecological attitude in a child, which is characterized by a wide perception ability towards natural and social phenomena, curiosity about the world and the laws that govern it, awareness and understanding of the connections, dependencies and laws prevailing in nature, responsibility towards all forms of life, activity, sense of bond with nature and people as part of the biocenosis and respect for diversity and tolerance. Raising and educating children in the spirit of love, respect and understanding of the natural world is one of the overarching paths of the multilateral development of a child's personality. We have to start environmental education in kindergarten, because in this period the child is characterized by a very high cognitive activity, emotional sensitivity, has a great ability to learn new skills and is susceptible to the influence of the environment and the teacher. Currently, an extremely important problem of humanity at the threshold of the 21st century is survival and creating conditions for a dignified life for future generations, living in harmony with nature and other people, so we should all be aware that the protection and shaping of the environment in which we live is a necessity and a fundamental duty. each one of us.

**KEY WORDS:** ecological education, ecology, children, eco-kindergarten, sustainable development, natural environment.

*„..., na cóż zda się liczenie, czytanie,  
gdy życia na Ziemi nie stanie”.*

*(I. Oksińska )*

## WPROWADZENIE - WYCHOWANIE PROEKOLOGICZNE

Ekologia stała się wyzwaniem XXI w. Coraz częściej o niej dyskutujemy, poddając analizie wiele czynników wpływających na ochronę środowiska przyrodniczego. Jednak postępująca degradacja środowiska naturalnego oraz niekorzystne dla zdrowia trendy życia współczesnego społeczeństwa, stawiają nowe wymagania przed organizatorami edukacji. Przede wszystkim dotyczą one rozwijania świadomości ekologicznej i zdrowotnej wśród najmłodszego pokolenia, które uwzględniają owe zagadnienia w realizowanych programach nauczania. Zagadnienie wychowania proekologicznego jest dzisiaj podejmowane w związku z problematyką jakości życia ludzkiego. Tę problematykę jakości egzystencji akcentują też niektóre kierunki wychowania, w tym zwłaszcza pedagogika personalistyczna, podkreślająca potrzebę realizacji wychowania integralnego, jako najbardziej odpowiadającego ludzkiej złożonej naturze. Takie wychowanie powinno wyrażać się w tym, że „obejmuje ono całego człowieka

z jego niepowtarzalnym życiem fizycznym, psychicznym, społecznym i duchowym<sup>1</sup>”. Wychowanie proekologiczne (wychowanie do wartości proekologicznych) - to jeden z wymiarów wychowania integralnego, które jest ukierunkowane na wprowadzanie wychowanków w wartościowanie proekologiczne – myślenie proekologiczne i kształtowanie postawy proekologicznej, przez którą możemy rozumieć zachowanie bądź nastawienie człowieka do środowiska. Zachowanie to jest pozytywne i powinno się wyrażać szacunkiem dla przyrody, rozumieniem jej praw i dbaniem o jej stan<sup>2</sup>. Stopień degradacji środowiska naturalnego, jaki dokonał się w ostatnich dziesięcioleciach, zwrócił uwagę opinii publicznej wielu społeczeństw na problemy związane ze skutkami niekontrolowanego rozwoju cywilizacji. Pogarszający się wciąż stan środowiska przyrodniczego nakazuje konieczność szeroko rozumianej edukacji ekologicznej wszystkich grup społecznych i zawodowych.

**Edukacja ekologiczna** – zamiennie nazywana środowiskową – oznacza koncepcję wychowania, oraz działalność edukacyjno-wychowawczą, a także system kształtowania postaw i poglądów wobec otaczającego nas świata opartego na szacunku dla środowiska. Edukacja ekologiczna przez wieloaspektowe i interdyscyplinarne podejście uwrażliwia nas na problemy i zagrożenia środowiskowe oraz uświadamia nam ich przyczyny i skutki, uczy również metod ich rozwiązywania oraz odpowiedzialności za środowisko przyrodnicze, a także mobilizuje do czynnego podejmowania działań (osobistych i grupowych) na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Człowiek stanowi integralną i nierozzerwalną część środowiska przyrodniczego, w związku z tym każda jego działalność ma pozytywne lub negatywne skutki dla środowiska przyrodniczego. Dlatego tak ważną kwestią jest konieczność uświadamiania wszystkim znaczącej roli tego wpływu, możliwości i jak najmniej szkodliwego funkcjonowania w środowisku oraz korzystania z jego zasobów. Niezbędne jest także wykazanie i uzmysłowienie konieczności dalekowzrocznego postrzegania wpływu aktualnie podejmowanych działań. Taki racjonalny, przemyślany i odpowiedzialny sposób korzystania ze środowiska przyrodniczego, okreśłany jest mianem **rozwoju zrównoważonego**. Upowszechnianie w społeczeństwie wiedzy ekologicznej oraz kształtowanie świadomości ekologicznej musi być podstawowym celem i warunkiem zrównoważonego rozwoju, a jedynym racjonalnym środkiem służącym kształtowaniu postaw ekologicznych w społeczeństwie powinna być właśnie edukacja ekologiczna, prowadzona przez instytucje i organizacje społeczne, media, a przede wszystkim zawarta w programach nauczania i realizowana w placówkach oświatowych<sup>3</sup>. Bowiem

1 A. Rynio, *Integralne wychowanie w myśli Jana Pawła II*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2004, s. 13.

2 A. Budniak, *Edukacja społeczno-przyrodnicza dzieci w wieku przedszkolnym i młodszym szkolnym. Podręcznik dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010, s. 214.

3 K. Dubel, *Edukacja środowiskowa jednym z czynników warunkujących rozwój zrównoważony*, (w:) *Przyroda i człowiek: edukacja ekologiczna wobec współczesności i wyzwań przyszłości*, K. Dubel (red.), Opolskie Centrum Edukacji Ekologicznej, Pokrzywna 1995.

głównymi celami **edukacji ekologicznej** jest; kształtowanie pełnej i wieloaspektowej świadomości oraz budzenie zainteresowania powiązanych ze sobą kwestiami społecznymi, politycznymi, ekonomicznymi i ekologicznymi; umożliwienie zdobywania i poszerzania wiedzy oraz umiejętności, które są konieczne dla ochrony środowiska i poprawy jego stanu; tworzenie proekologicznych wzorców zachowań oraz kształtowanie postaw, wartości i przekonań, które zapewnią troskę i możliwość ochrony środowiska; upowszechnianie idei rozwoju zrównoważonego we wszystkich sferach życia, uwzględniając: edukację, pracę i wypoczynek; objęcie edukacją ekologiczną wszystkich obywateli Rzeczypospolitej Polskiej; wdrożenie edukacji ekologicznej jako edukacji interdyscyplinarnej na etapach edukacji formalnej i nieformalnej; tworzenie programów edukacji ekologicznej na szczeblach administracyjnych na poziomie: województw, powiatów i gmin; promowanie dobrych metod, pomysłów i doświadczeń z zakresu metodyki i edukacji ekologicznej.

Czas prostych związków człowieka z przyrodą minął bezpowrotnie, dodatkowo stale postępujący rozwój nauki i techniki w ciągu ubiegłego stulecia, zdecydowanie wpłynął na dotychczasowe wyobrażenia o otaczającym nas świecie, edukacji i człowieku. Dlatego tak ważnym obszarem zainteresowania społecznego stały się kwestie związane z uwarunkowaniami życia człowieka, a co się z tym łączy – ze środowiskiem jego funkcjonowania<sup>4</sup>. Chęć pozyskania bogactw naturalnych przez człowieka, ujarzmianie przyrody i wykorzystanie jej dobrodziejstw wywołuje różnorodne skutki w środowisku, często powodując nieodwracalne zmiany, których przyroda nie jest w stanie zrównoważyć<sup>5</sup>. Tego typu zachowania współczesnego człowieka należy stanowczo powstrzymać, a może w tym pomóc jedynie wysoka świadomość społeczna – stąd zasadne staje się wczesne rozpoczęcie edukacji ekologicznej oraz kształtowanie odpowiedniej postawy proekologicznej już u najmłodszych dzieci. Tak jak w każdej nauce określone są pewne zamierzenia, tak też ekologia wyznacza swoje cele. Jednym z nich jest zrozumienie bilansu oraz obiegu materii i przepływu energii w przyrodzie. Istotnym oczekiwaniem ekologii stała się również konieczność zbadania, w jaki sposób można utrzymać podstawowe warunki obecnego życia na ziemi<sup>6</sup>. Ekologia zaliczana do nauk współczesnych jest obszarem wiedzy interdyscyplinarnej i zawiera w swej treści kilka dziedzin oraz niejedną dyscyplinę naukową. Można też stwierdzić, że w swej podstawowej działalności interesują ją struktury oraz funkcjonowanie przyrody. Aktualnie w Polsce dostrzegana jest ważność i zasadność realizowania edukacji ekologicznej oraz przygotowania społeczeństwa do rozpoznawania istniejących zagrożeń ekologicznych, które są wynikiem nadmiernej eks-

4 M. Wolny, *Pedagogiczne aspekty ekologii i ochrony środowiska*, Wyd. UWM, Olsztyn 2002, s. 7.

5 A. Budniak, *Edukacja społeczno-przyrodnicza dzieci w wieku przedszkolnym i młodszym wieku szkolnym*, Wyd. Impuls, Kraków 2014, s. 199.

6 A. Mierzwiński, *1000 słów o ekologii i ochronie środowiska*, Wyd. Bellona, Warszawa 1991, s. 61.

ploatacji zasobów naturalnych, mających związek ze społecznymi konsekwencjami obecnego wzrostu ekonomicznego, a także zagrożeń cywilizacyjnych, jakie stwarzają nowoczesne technologie, czy też działania zmierzające do poprawy jakości życia na ziemi<sup>7</sup>. Przeciwdziałanie zgubnym skutkom cywilizacji staje się zatem wymogiem i koniecznością obecnych czasów i dlatego problematyka ta powinna stać się nieodzowną częścią składową świadomości jednostkowej i społecznej. Potrzebna jest zatem głęboka przemiana kulturowa oparta na ekologicznym postrzeganiu rzeczywistości. Może tego dokonać edukacja poprzez ustawiczne kształtowanie właściwych systemów wartości, postaw i zachowań jednostek oraz grup ludzkich w stosunku do środowiska przyrodniczego<sup>8</sup>. Proces kształcenia wymagający tworzenia warunków do wychowania człowieka kochającego ludzi i świat powinien uzmysłowić nam, że przyroda jest nie tyle dana - ile zadana, mając swoją organizację, prawa, narzucająca im cele i zadania.

*„Życie środowiska przyrodniczego wymaga innego życia człowieka – świadomego wartości swojego życia.”<sup>9</sup>*

## **GLOBALNE ZAGROŻENIE ŚRODOWISKOWE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ**

**Zrównoważony rozwój** – „to rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”<sup>10</sup>. Głównym celem zrównoważonego rozwoju jest upowszechnianie w społeczeństwie wiedzy ekologicznej i kształtowanie świadomości ekologicznej poczynając od najmłodszych. Jednakże musimy pamiętać o tym, że aby edukować innych i zmieniać złe nawyki na proste ekologiczne praktyki, musimy sami zacząć od siebie, a następnie dzielić się tą wiedzą, praktykami i doświadczeniami z innymi. Musimy sami posiadać prawidłowo ukształtowaną postawę proekologiczną, a przekazywana przez nas wiedza musi być spójna nie tylko z teorią ale również i z praktyką.

Współczesny przemysł i konsumpcyjne nastawienie człowieka stwarzają poważne zagrożenia dla środowiska naturalnego i egzystencji przyszłych pokoleń. W celu ograniczenia degradacji środowiska naturalnego w skutek niszycielskiej działal-

7 L. Domka, *Dialog z przyrodą w edukacji dla ekorozwoju*, PWN, Warszawa – Poznań 2001, s. 86 za S. Zięba, *Kryzys ekologiczny, „Człowiek i przyroda”* 1995, nr 3.

8 A. Budniak, *Edukacja społeczno-przyrodnicza dzieci w wieku przedszkolnym i młodszym wieku szkolnym*, Wyd. Impuls, Kraków 2014, s. 199.

9 L. Domka, *Dialog z przyrodą w edukacji dla ekorozwoju*, PWN, Warszawa – Poznań, 2001, s. 86 za S. Zięba, *Kryzys ekologiczny, „Człowiek i przyroda”* 1995, nr 3.

10 W. Okoń, *Deklaracja z Tbilisi*, (w:) W. Kozaczyński, *Edukacja ekologiczna młodzieży szkół ponadpodstawowych w wybranych rejonach Polski południowo-wschodniej*, Kraków 2003, s. 9.

ności człowieka należy podjąć działania na rzecz zmiany postaw społeczeństw konsumpcyjnych w **społeczeństwa zrównoważone**. Wzrost konsumpcji społeczeństw powoduje wzrost popytu na różnego rodzaju dobra i usługi. Przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia zwiększonego popytu wytwarzają coraz to większe ilości produktów. Zwiększona produkcja wymaga zapewnienia surowców i materiałów potrzebnych do produkcji, energii, wody czy paliw. Z jednej strony rosnący popyt przyczynia się do osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstw, a z drugiej stanowi poważne zagrożenie dla środowiska przyrodniczego przejawiające się między innymi we wzmożonej emisji gazów i szkodliwych substancji do atmosfery, odprowadzaniu ścieków przemysłowych, gromadzeniu odpadów produkcyjnych czy składowaniu i utylizacji zużytych produktów, zwłaszcza tak zwanych e-produktów zawierających; ołów, kadm, rtęć, bar, lit i nikiel. Liczba organizacji i działaczy klimatycznych na świecie wzrasta. Polska ma swoją specyfikę jako kraj stosunkowo zamożny, zużywający duże ilości węgla, a zarazem o niskiej liczebności organizacji ekologicznych.

Wzrost konsumpcji współczesnych społeczeństw nie jest jednym zagrożeniem, z jakim musi zmierzyć się ludzkość. Przeludnienie naszej planety, to kolejny problem oddziałujący na środowisko naturalne, który rodzi nie tylko skutki ekologiczne, ale też zdrowotne, społeczne i ekonomiczne. W 2010 r. liczba mieszkańców Ziemi szacowana była na około 6,9 miliarda osób, a w 2050 r. będzie nas 9,1 miliarda. Wzrost populacji ludzkiej pociąga za sobą wspomniany wzrost konsumpcji oraz zwiększone zapotrzebowanie na czystą wodę i powietrze<sup>11</sup>. Degradacja środowiska naturalnego przyczynia się do zmian klimatycznych. Prognozy meteorologiczne ostrzegają, że do 2080 r. temperatura powietrza może wzrosnąć nawet o 4,4°C. Średnie temperatury w obszarach polarnych rosną w tempie dwa razy szybszym niż średnia światowa. Ilość CO<sub>2</sub> i metanu wykracza znacznie poza granice naturalnych wahań obserwowanych w skali ostatnich 500 tysięcy lat. Pomimo postanowień i zobowiązań Protokołu z Kioto, którego głównym celem jest walka z globalnym ociepleniem poprzez redukcję emisji gazów cieplarnianych do atmosfery, wiele sektorów gospodarki, od przemysłu poczynając a na motoryzacji i transporcie lotniczym kończąc, nie zmniejsza swojej emisji gazów cieplarnianych mimo, że niektóre z nich mogą się utrzymywać w atmosferze kilkadziesiąt tysięcy lat. Obecnie światowy przemysł wykorzystuje około 50 tysięcy różnych związków chemicznych, których ekspozycja na zanieczyszczenia jest przyczyną jednej czwartej wszystkich zachorowań, a same zanieczyszczenia powietrza każdego roku powodują przedwczesne zgony ponad 2 milionów ludzi<sup>12</sup>. Wiedza o antropogenicznych zmianach klimatu nie jest niczym nowym. W 1988 r. powstaje

11 T. Trojanowski, *Otoczenie ekologiczne w działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2015 r. s. 232.

12 *Raport o stanie środowiska świata* (Global Environment Outlook, GEO-4), <http://www.gios.gov.pl>

IPCC, czyli Międzyrządowy Zespół do spraw Zmian Klimatu, który pierwszy swój raport podsumowujący, stanowiący kompendium aktualnej wiedzy o zmianach klimatu, opublikował w 1990 r. W 1989 r. powstaje działająca do dziś, Climate Action Network – International, sieć obecnie skupiająca około 1300 organizacji działających na rzecz klimatu w ponad 130 krajach świata. W roku 1992 r. w Polsce można było o zjawisku globalnego ocieplenia przeczytać np. w czasopiśmie „10/20”, skierowanym do nastolatków. Obecnie jest to pierwsze pokolenie, które ze zmianami klimatu - jako ogólnościowym problemem społecznym - zetknęło się po raz pierwszy<sup>13</sup>. Zaniepokojenie zmianami klimatu może skłaniać zarówno do działań modyfikujących przyzwyczajenia życia codziennego, jak i do wspierania podmiotów deklarujących misję przeciwdziałania owym zmianom. Szczególnym typem działalności na rzecz klimatu jest aktywizm antywęglowy. To przesunięcie umożliwiło również ruchom klimatycznym wyjście w stronę innych ruchów społecznych, które zajmują się kwestiami sprawiedliwości ekologicznej. Satysfakcja z osiągnięcia widocznych efektów działań przeciw węglowi ma sprzyjać zaangażowaniu społeczeństw w sprawę klimatu i ekologii. Tym bardziej, że wykorzystanie węgla to nie tylko wpływ na klimat, ale i ograniczony dostęp do czystej wody, zanieczyszczenie powietrza, szkody górnicze i degradacja krajobrazu. Według Krajowego Ośrodka Bilansowania i Zarządzania Emisjami ; węgiel brunatny i w drugiej kolejności – węgiel kamienny przyczynia się do emisji największej ilości dwutlenku węgla do atmosfery w przeliczeniu na ilość wytworzonej energii (kolejna jest ropa naftowa, a potem gaz ziemny).

*„Związek człowieka z naturą jest asymetryczny: natura może istnieć bez człowieka, lecz człowiek nie przetrwa bez natury.”<sup>14</sup>*

## **SKANDYNAWSKA EDUKACJA PROEKOLOGICZNA - EKO-PRZEDSZKOLA I EKO-SZKOŁY**

Kształtowanie właściwej postawy wobec środowiska należy rozpocząć już od najmłodszych lat - mimo, że świadomość człowieka kształtuje się przez całe życie, jednak jej podstawy każdy zdobywa w dzieciństwie i młodości, kiedy jest najbardziej wrażliwy na wszystko co go otacza. Jednym ze skutecznych czynników aktywizujących dzieci jest kontakt z przyrodą, która jest bogatym źródłem przeżyć, wrażeń i doznań. Bezpośrednie zetknięcie dziecka z przyrodą wywołuje u niego chęć aktywnego działania, a także budzi uczucia opiekuńczości i przyjaźni wobec świata roślin i zwierząt. Jednak w wielu wypadkach i w niewystarczającym zakresie wykorzystuje się najbliż-

13 Na Szczycie Ziemi ONZ w Rio de Janeiro w 1992 r. została podpisana umowa międzynarodowa określająca założenia międzynarodowej współpracy na rzecz ograniczania emisji gazów cieplarnianych, czyli Ramowa Konwencja Narodów Zjednoczonych w sprawie Zmian Klimatu. Na tej podstawie od 1995 r. odbywają się coroczne Konferencje Stron Konwencji, w skrócie COP (Conference of Parties), czyli tak zwane Szczyty Klimatyczne.

14 A. Pabian, *Rola Internetu w tworzeniu zrównoważonego społeczeństwa przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2012, nr 703, s. 793.

sze środowisko jako miejsce i środek edukacji ekologicznej, a tym samym obserwację i doświadczenie jako metody nauczania i uczenia się, poznawania i przeżywania jej bogactwa i piękna. W zbliżaniu dzieci przedszkolnych do przyrody i zaznajamianiu ich z zagrożeniami ekologicznymi szczególnie ważne jest uczenie się przez przeżywanie. Stwarza ono optymalne warunki do rozbudzania uczuć dziecięcych, a także sprawia, że wiedza o przyrodzie ożywionej i nieożywionej oraz zasobach jej ochrony staje się wartością, której chcemy bronić i dla której chcemy pozyskać innych.

Problemy środowiskowe, ale także i społeczne takie jak głód, ubóstwo, bezrobocie czy rozwarstwienie społeczne wymagają zdecydowanej i efektywnej reakcji przywódców państw oraz menadżerów zarządzających wielkimi organizacjami gospodarczymi. Od tego, w jaki sposób będziemy korzystać z dobrodziejstw Ziemi, zależy byt nas samych, naszych dzieci i przyszłych pokoleń. Szkoły i przedszkola wprawdzie wiele uczą o ekologii, ale same często bywają mało ekologiczne. Pozytywnym przykładem mogą być skandynawskie placówki edukacyjne w Norwegii, Danii czy Szwecji. Przykładem na to, jak ważne jest ekologiczne podejście np. do zużycia wody może być norweska szkoła w miejscowości Svolvær. Placówka ta należy do położonej na północy Norwegii Gminy Vågan. Wprowadzając jakiegokolwiek zmiany wybierano tam najnowocześniejsze rozwiązania i technologie. W ramach renowacji szkoły zainstalowano bezdotykową armaturę. Inteligentne baterie sterowane elektronicznym sensorem pojawiły się przy umywalkach szkolnych i w szatniach z prysznicami. Stworzono nowoczesną i elastyczną szkołę, która gotowa jest na wyzwania przyszłości. Pod względem higieny i czystości szkoła to bardzo wrażliwe środowisko - o czym przekonaliśmy się również w czasie pandemii COVID-19. Oficjalnego otwarcia norweskiej ekologicznej szkoły w miejscowości Svolvær dokonał osobiście król Norwegii Harald V – tym samym doceniając i podkreślając znaczenie tego dokonania. Placówka, w której uczy się ponad 500 uczniów, uznawana jest za najbardziej nowoczesną szkołę w Norwegii.

Duński system edukacji nie jest obowiązkowy. Za to istnieje w Danii obowiązek edukacyjny - co oznacza, że dzieci mają obowiązek się uczyć i zdobywać wiedzę. Jednak to, czy zdobywają i rozwijają ją w szkole, czy w domu, nie jest istotne. W przedszkolu duńskim nie ma obowiązkowych zajęć dydaktycznych. Edukacja dziecka opiera się głównie na zabawie. Dzieci podczas zajęć spędzają dużo czasu na zewnątrz budynku. Nie jest ważne czy pada deszcz, czy jest mróz, ponieważ dzieci są przyzwyczajone do zabawy w deszczu, w błocie i w każdej innej tak zwanej niesprzyjającej aurze. W przedszkolu prowadzone są często warsztaty uważności, a w szkole lekcje empatii, które polegają na aktywnym wyrażaniu siebie, rozumieniu emocji i otworzenia się na problemy innych. Uważność to koncentracja i spokój. Poza tym nikt nikogo nie wyśmiewa, nie ocenia, ale wzajemnie próbuje się znaleźć wspólne rozwiązanie, zrozumieć swoje uczucia, nauczyć się wzajemnego słuchania i szacunku do dru-



giego człowieka. Szkoła w Danii to marzenie niejednego ucznia z Polski. W Danii nie wystawia się ocen, nie ma klasówek, kartkówek czy zadawania pracy domowej. W szkołach duńskich na koniec semestru ocenia się pracę ucznia opisem. W takich treściach znajdują się informacje, co uczeń osiągnął, co idzie mu świetnie, nad czym musi jeszcze popracować. Jeśli dziecko ma bardzo poważne problemy z nauką, są dla niego organizowane zajęcia wyrównawcze i uczy się „aż do skutku”. Skoro nie ma ocen, nie ma liczonych średnich i wynagradzania osób „z wysoką średnią”. Każdy uczeń w Danii jest „równy”.

Skandynawski system edukacji również przechodzi nieustanne reformy, które mają jeszcze bardziej dopasować metody nauczania do zmieniającego się świata. Ostatnie zmiany zniosły podział lekcji na przedmioty. Wprowadzono holistyczne całościowe podejście do zdobywania wiedzy. Zamiast matematyki, biologii, historii, dzieci mają zajęcia, na których uczą się rzeczy z wielu dziedzin. Wymaga to oczywiście doskonałego przygotowania nauczycieli i ich wszechstronnej edukacji. Stąd zawód nauczyciela jest jednym z bardziej prestiżowych i najlepiej płatnych zawodów. Duńczycy mają jeszcze jeden sposób na bycie szczęśliwym; to nicnierobienie. Jest to tzw. „czas wolny” – czas wolny przede wszystkim od elektroniki, iphona i telewizora, spędzony w domowej atmosferze z dziećmi i przyjaciółmi. Duńczycy twierdzą, że jest to antidotum na pośpiech współczesnego świata.

## **ENERGOOSZCZĘDNE BUDOWNICTWO PLACÓWEK PRZEDSZKOLNYCH**

### **A ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII**

Docelowo, w całej Europie, od 1 stycznia 2021 r. wszystkie nowoprojektowane budynki powinny być budynkami o niemal zerowym zużyciu energii. Dotyczy to również obiektów użyteczności publicznej. Jednak jak pokazują realizacje prowadzone w niektórych krajach - liczy się nie tylko energooszczędność, ale również komfort życia i przebywania w takim budynku. Wyzwaniem dla współczesnego budownictwa, również użyteczności publicznej, jest zaprojektowanie i realizacja budynku nie tylko energooszczędnego, lecz jednocześnie zdrowego dla człowieka i przyjaznego dla środowiska. Przykładem obiektu, który łączy wszystkie te elementy, jest powstałe 14 października 2014 r. przedszkole energooszczędne Solhuset (Słoneczny Dom) w Danii. Jest to pozytywny przykład koncepcji Domów Aktywnych propagowanej przez międzynarodowe stowarzyszenie Active House Alliance. Zgodnie z jej założeniami powstał budynek przedszkola Solhuset. Jest to wizja budownictwa, która może być odpowiedzią na współczesne wyzwania ekologiczne i oczekiwania dzieci. Zyskuje ona na znaczeniu, gdy uświadomimy sobie, że dzieci w tych budynkach - bawią się, uczą, pracują i odpoczywają. Przedszkole Solhuset (Słoneczny Dom) korzysta z odnawialnych źródeł energii i został zaprojektowany w taki sposób, by wytwarzać więcej energii niż zużywać. Okna zostały rozmieszczone tak, że słońce do-

starcza ciepło słoneczne do budynku, a zimą zaspokaja ono połowę zapotrzebowania na ciepło. Druga połowa ciepła, zarówno na potrzeby ogrzewania pomieszczeń jak i ciepłej wody jest produkowana przez zintegrowany system ogrzewania solarnego i geotermalnego<sup>15</sup>. Przedszkole energooszczędne Solhuset (Słoneczny Dom) w Danii to 50 m<sup>2</sup> kolektorów słonecznych umieszczonych na południowej pości dachu, które przekształca energię słoneczną w ciepło i gorącą wodę, podczas gdy 250 m<sup>2</sup> ogniw fotowoltaicznych produkuje prąd.

## „PRZEDSZKOLE LEŚNE” JAKO WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA WYCHOWANIA PRZEDSZKOLNEGO

**Przedszkole leśne** to koncepcja pedagogiczna, która wywodzi się ze Skandynawii. Idea przedszkoli leśnych narodziła się w Danii w latach 50. XX w.<sup>16</sup>. jej głównym założeniem jest nauka poprzez zabawę na świeżym powietrzu. W Szwecji z kolei powstało Skogsmulle – placówka, której koncepcja pedagogiczna opiera się na czterech porach roku i cyklach natury. Jej założycielem był Goest Frohm. W języku szwedzkim słowo „Skog” oznacza drewno, a „Mulle” był jedną z czterech fikcyjnych postaci wymyślonych przez Frohma, które miały wprowadzić dzieci w świat natury. Obecnie w Szwecji działa ponad 200 leśnych przedszkoli. Koncepcja ta rozprzestrzeniła się poza granice krajów skandynawskich. Leśne przedszkola nie bez przyczyny mają swój początek w Skandynawii – bowiem jej mieszkańcy szczególnie dużą wagę przywiązują do pielęgnowania więzi człowieka z przyrodą. Sądzą, że człowiek powinien potrafić sobie radzić w każdych warunkach klimatycznych, a im lepiej dzieci przyzwyczajają się do chłodu, wilgoci i kontaktu z naturą, tym lepszy start w życie dorosłe będą miały zapewniony. W Skandynawii znacząca część przedszkoli to przedszkola leśne, ale co warto podkreślić, nawet w tamtejszych „tradycyjnych” przedszkolach dzieci spędzają po kilka godzin dziennie na świeżym powietrzu – niezależnie od pogody. Koncepcja ta na dobre rozprzestrzeniła się poza granice krajów skandynawskich.

W 1968 r. Ursula Suben założyła pierwsze leśne przedszkole w niemieckim mieście Wiesbaden. Nie otrzymała ona jednak oficjalnej zgody władz, dlatego placówka działała jako przedsięwzięcie prywatne, a większość jej funduszy pochodziło ze składek rodziców. Leśne przedszkola w Niemczech zostały oficjalnie uznane za formę edukacji alternatywnej. Za upowszechnienie tej koncepcji w latach 90. XX w. odpowiadały Kerstin Jebsem i Petra Jäger – nauczycielki i autorki pierwszego opracowania na ten temat,

15 Przedszkole energooszczędne Solhuset (Słoneczny Dom) w Danii zostało zaprojektowane tak, aby wytwarzać aż 78 kWh/m<sup>2</sup> rocznie, co stanowi o 9 kWh/m<sup>2</sup> więcej niż przewidywane zużycie energii elektrycznej.

16 Elle Flatauem, mieszkanka niewielkiego duńskiego miasteczka codziennie odbywała spacery ze swoimi dziećmi do lasu. To podejście do wychowywania dzieci w szacunku i miłości do natury zainspirowało innych rodziców do pójścia jej śladem. Pod koniec ubiegłego stulecia założyli oni pierwsze leśne przedszkole.

które zostało opublikowane w niemieckim czasopiśmie pedagogicznym „Spielen und lernen”. Ich projekt nosił nazwę „Przedszkola bez drzwi i ścian”. U naszych zachodnich sąsiadów oferta przedszkoli jest tak bogata, że działające tam Stowarzyszenie Wurzeln Und Flugel (Korzenie i skrzydła) stworzyło spójną koncepcję tamtejszych Waldkindergärten - inspirowaną pedagogiką przeżyć i przygody, której głównymi założeniami są holizm oraz stwarzanie przestrzeni dla inicjowanych przez dziecko gier i zabaw w naturze, traktowanie każdego dziecka jako odkrywcy i naśladowcy, postrzeganie zmysłowe oraz rozwój motoryczny jako fundament dla późniejszego procesu uczenia się odpowiedzialności za siebie i dojrzałego funkcjonowania w grupie. Współcześnie przedszkola leśne popularne są nie tylko w krajach skandynawskich i Niemczech, ale także USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii, Czechach oraz Japonii.

**„Leśne przedszkola” w Polsce** to z kolei stosunkowo nowa koncepcja pedagogiczna, która zyskuje na popularności. Zgodnie z mapą opublikowaną przez Polski Instytut Przedszkoli Leśnych, w naszym kraju działają 42 placówki odwołujące się do założeń pedagogiki leśnej, a kolejne są w przygotowaniu. Główną ideą Przedszkoli leśnych w Polsce jest uczenie się i wychowywanie dzieci w zgodzie z rytmem natury. Ważną teorią jest również „flow learning” Josepha Cornella „ nauka przepływu”, która w dużym skrócie polega na tym, aby obudzić w dziecku entuzjazm, skupić jego uwagę, pozwolić mu doświadczać i dzielić się inspiracjami. Joseph Cornell w 1979 r. dzieląc się swymi sugestiami, opracował następujące zasady, które zostały nazwane dekalogiem nauczycielskim:

- Mniej nauczaj, bardziej dziel się swoimi odczuciami.
- Bądź uważny i skierowany na dzieci.
- Skupiaj uwagę dzieci.
- Najpierw patrz i doświadczaj, a dopiero potem mów.
- Poczucie radości i szczęścia powinno przenikać wszelkie przeżycia.
- Wykorzystuj pytania, aby uaktywnić swoich podopiecznych.
- Poziom dziecka wyznacza przygotowanie dzieci, a nie Twoja wiedza.
- Prowadź i pociągaj - a nie popychaj.

Bowiem według J.Cornella w dziecku należy rozbudzić entuzjazm, wciągnąć je w aktywność fizyczną, pozwolić mu doświadczać, dzielić się inspiracjami oraz skupić jego uwagę. Niektóre przedszkola leśne czerpią inspiracje z modeli pedagogik alternatywnych, na przykład metody pedagogicznej Montessori czy założeń szkoły waldorfskiej Rudolfa Steinera.

Metody stosowane w przedszkolach leśnych różnią się od tych, jakie znamy ze szkół i przedszkoli tradycyjnych. Ich głównymi założeniami są:

- zapewnienie dziecku kontaktu z naturą,
- promowanie zdrowego trybu życia, kreatywności, miłości i szacunku do środowiska naturalnego, wrażliwości, wdzięczności, współczucia, życzliwości,

- holistyczne (całościowe) podejście do rozwoju dziecka,
- rozwijanie u dzieci kompetencji i umiejętności przez zmysłowe doświadczenia oraz zaangażowanie emocjonalne,
- traktowanie rozwoju motorycznego jako fundamentu dla późniejszego procesu uczenia się,
- traktowanie dziecka jak naturalnego odkrywcy i naśladowcy,
- umożliwienie dziecku zdobycia kompetencji społecznych: dojrzałego funkcjonowania w grupie, odpowiedzialności za siebie i innych, pewności siebie, otwartości oraz współpracy.

Grupy w przedszkolach leśnych są zazwyczaj mniejsze niż w placówkach tradycyjnych i nie przekraczają 10-12 dzieci. Umożliwia to skupienie uwagi pedagogów na każdym maluchu, poznanie jego osobowości i indywidualnego stylu uczenia się. Poza tym „leśne dzieci” mają znacznie więcej swobody niż ich rówieśnicy z przedszkoli tradycyjnych. W przedszkolach leśnych dzieci spędzają ponad 80% czasu na świeżym powietrzu, na przykład w lesie lub parku. Koncepcja pedagogiki leśnej zakłada, że dzieci udają się do domów, leśniczówek, bibliotek lub innych instytucji współpracujących z przedszkolami tylko w sytuacji, gdy warunki atmosferyczne są bardzo trudne i uniemożliwiają prowadzenie zajęć. Zdarza się jednak, że niektóre placówki korzystają z własnych budynków. Poza tym dzieci mogą schronić się w namiotach, szałasach, chatkach, domkach z gliny, jutrach czy tipi. Działania te mają na celu zahartowanie malucha i wzmocnienie jego systemu odpornościowego. Nawiązują one luźno do praktyk stosowanych w przedszkolach i szkołach w Norwegii, gdzie starsze dzieci spędzają na zewnątrz większość czasu, a maluchy śpią w wózkach pod specjalnym zadaszeniem. Jak uważają Skandynawowie, młody człowiek powinien umieć radzić sobie w różnych warunkach atmosferycznych. Dzięki temu będzie miał zapewniony lepszy start w dorosłość. Przedszkole leśne zakłada holistyczne podejście do dziecka i jego rozwoju, umożliwienie mu poznawania świata za pomocą wszystkich zmysłów. Codzienne zajęcia odbywają się w formie zabaw i gier, do których wykorzystywane są naturalne materiały takie jak: piasek, liście, gałęzie, kijki, mech, szyszki, żółędzie, kasztany. W większości placówek dzieci nie korzystają z zeszytów ćwiczeń czy podręczników. Dziecko nie odczuwa też potrzeby zabierania do przedszkola własnych zabawek, ponieważ tworzy je samodzielnie z tego, co znajdzie w lesie. Otoczenie przyrody jest zatem ogromnym placem zabaw. Maluchy biegają, skaczą, wspinają się, pokonują naturalne przeszkody np. kałuże czy powalone drzewa<sup>17</sup>. Dzieci poznają świat przez doznania zmysłowe, które

17 Przedszkole leśne, podobnie jak te oparte na założeniach pedagogiki Montessori przykładają dużą uwagę do nauczania dziecka różnych przydatnych umiejętności, na przykład przygotowania posiłku, mycia i ubierania się, sprzątnięcia, opieki nad zwierzętami, rozpalania ogniska, roztawiania namiotu, budowania szałasów czy rozróżniania owoców i grzybów trujących od jadalnych. Poza tym maluchy spędzają czas na wielu innych aktywnościach takich jak: organizowaniu teatryków, celebrowaniu świąt i wydarzeń, udziale w festynach.

stymuluje sama matka natura. Mają okazję poznać różne dźwięki (szum potoku, śpiew ptaków, szelest liści), zapachy (lasu, ziół, ziemi po deszczu) i faktury (mech, szyszki, piasek, krzewy). Dzieci doświadczają również zmienności temperatur oraz kształtują świadomość własnego ciała.

## PRZEDSZKOLA LEŚNE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ DZIECKA

Warto podkreślić, że tak jak każdy las jest inny, bo żyją w nim różne gatunki roślin i zwierząt zależnie od lokalizacji, tak i każde przedszkole jest niezależną, niepowtarzalną "organizacją". Jednak do każdego przedszkola powinny uczęszczać szczęśliwe dzieci, które dzięki codziennemu pobytowi na świeżym powietrzu mają zapewnioną tak konieczną im codzienną dawkę ruchu oraz różnorodność okazji do zabawy i nauki. W przedszkolach leśnych usytuowanych w chłodnych rejonach świata, tak jak w Skandynawii, dzieci biegają godzinami po dworze, często nie zważając na ekstremalnie niskie temperatury, ponieważ są odpowiednio ubrane, w myśl zasady zawartej w przysłowiu: Nie ma złej pogody, jest tylko nieodpowiednie ubranie.

Za sprawą leśnych przedszkoli pielęgnowana jest pierwotna więź dziecka z matką Ziemią, dzięki czemu nie zagraża im zdefiniowany przez Richarda Louva w książce *Ostatnie Dziecko Lasu* zespół braku kontaktu z naturą (Nature Deficit Disorder). To pojęcie, które wywołało liczne dyskusje i na stałe wpisało się do debaty o zrównoważonym rozwoju człowieka, opisuje zaburzenia w procesach poznawczych, emocjonalnych i rozwojowych wynikające z braku kontaktu z przyrodą. Przedszkole leśne to swoista szkoła życia z unikatowym programem nauczania, nie do odtworzenia w tradycyjnym przedszkolu. Zlokalizowane są zazwyczaj w lesie, na łąkach czy plaży - bowiem każde miejsce, które inspirowa i łączy z naturą jest idealne. Do tej scenerii murowany budynek nie pasuje, jednak zdarza się, że ze względów administracyjnych takie miejsce powstaje. Najczęściej jednak za schronienie służą leśnym przedszkolakom zabudowania bliskie naturze, takie jak jurta, tipi, domek z gliny lub... po prostu barakowóz. Istnieją również takie leśne przedszkola, które nie mają ani swojego terenu, ani prywatnego schronienia - dzieci po prostu są przywożone i odbierane na skraju lasu, za ewentualne schronienie w razie ekstremalnych warunków pogodowych służy leśniczówka, pobliska szkoła czy biblioteka. Przewodnikami w leśnych przedszkolach są miłośnicy natury, ludzie, którzy wiedzą, że „las jest jednym wielkim placem zabaw, a przyroda jest mądrą nauczycielką - cierpliwą, życzliwą, ale też nieubłaganą”.

*„Przedszkole bez murów, z otwarciem na naturę. Przedszkole bez ścian i sufitów, w którym dzieci spędzają czas niemal wyłącznie na zewnątrz, gdzie dorośli opiekunowie nie nadzorują, a tylko towarzyszą dzieciom, gdzie nie ma tradycyjnych zabawek, a dzieci bawią się tym, co znajdują na ziemi i co same zbudują... Brzmi niewiarygodnie?”*

Przedszkola oparte na założeniach pedagogiki leśnej posiadają zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Placówki te posiadają wiele zalet, ale zdaniem niektórych rodziców i pedagogów, nie są wolne od wad. Według zwolenników tej koncepcji, przedszkola leśne dają świetne rezultaty wychowawcze i edukacyjne. Dzieci lasu zdobywają nowe umiejętności, a także uczą się szacunku do środowiska naturalnego, rozwiązywania konfliktów, pokonywania przeszkód, funkcjonowania w grupie, aktywnego słuchania, odczytywania i wyrażania emocji, wyciągania wniosków z porażek oraz akceptowania ich. Dzieci one większą odporność, wytrzymałość fizyczną oraz lepsze zdolności motoryczne niż ich rówieśnicy z przedszkoli tradycyjnych. Rządziej cierpią z powodu wad postawy, otyłości czy problemów ze wzrokiem. Poza tym radzą sobie lepiej z przeciwnościami losu, rozwiązywaniem problemów oraz oceną ryzyka w otoczeniu. Są również bardziej kreatywne, pewne siebie, łatwiej nawiązują przyjaźnie, potrafią utrzymać koncentrację przez dłuższy czas. Zaletą przedszkola leśnego są również małe grupy, dzięki czemu nauczyciel może poświęcić więcej uwagi każdemu dziecku.

Przeciwnicy tego typu placówek podkreślają, że dziecko, które spędzało dużo czasu na świeżym powietrzu – poza budynkiem - nie będzie mogło odnaleźć się w szkolnej ławce? Problem mogą również stwarzać koszty, z którymi wiąże się zapisanie dziecka do przedszkola leśnego – niepublicznego. Zachęcenie do tej formy edukacji wymaga również zmiany myślenia polskich rodziców. Przyzwyczajenie do tradycyjnego systemu nauczania sprawia, że często wołają oni, aby dziecko pilnie przerabiało materiał nauczania, koniecznie odrabiało pracę domową oraz spędzało wiele godzin „w ławce” – zamiast uczyć się poprzez zabawę na świeżym powietrzu. W odróżnieniu od Skandynawów obawiają się oni, że maluch, który spędza większość dnia na zewnątrz, jest bardziej narażony na kontakt z drobnoustrojami, a przez to częściej zapada na przeziębienie lub cierpi z powodu dolegliwości ze strony układu pokarmowego.

## PODSUMOWANIE

### EDUKACJA EKOLOGICZNA POTRZEBĄ WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA

**Edukacja ekologiczna** to koncepcja kształcenia i wychowywania społeczeństwa w duchu poszanowania środowiska przyrodniczego, która skupia się na kompleksowym przedstawieniu powiązań działalności człowieka z funkcjonowaniem przyrody. Edukacja ekologiczna to wszelkie formy działalności skierowanej do społeczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży, które mają na celu wpływanie na poziom ich świadomości ekologicznej, propagowanie konkretnych zachowań korzystnych dla środowiska naturalnego oraz upowszechnianie wiedzy o przyrodzie. Głównymi założeniami edukacji ekologicznej są przede wszystkim: uświadomienie znaczenia środowiska przyrodniczego oraz nabycie wiedzy o jego funkcjonowaniu, tworzenie hierarchii wartości i uczuć zachęcających do działań na korzyść ochro-

ny środowiska, przyswojenie umiejętności w zakresie identyfikacji i rozwiązywania problemów środowiskowych, czy też udział w działaniach nawiązujących do ochrony środowiska. Edukacja ekologiczna powinna obejmować całe społeczeństwo i zaczynać się od najmłodszych lat, a istotną rolę w rozwijaniu świadomości ekologicznej powinna odgrywać edukacja formalna, która będzie kierowała uwagę dziecka na ochronę środowiska naturalnego<sup>18</sup>.

Dzieciństwo jest tym okresem w życiu człowieka, w którym kształtują się postawy określające obecne i późniejsze działania człowieka – również te dotyczące jego egzystencji. Ogólnie rzecz ujmując, już sama przyroda i życie w zgodzie z nią oraz jej rytmem jest swego rodzaju pedagogiką, aczkolwiek niektóre z placówek pedagogicznych działają zgodnie z założeniami, lub inspirują się elementami innych pedagogik alternatywnych (waldorfskiej, montessoriańskiej czy demokratycznej) problemy związane z ekologią są rozmaite. W celu skutecznego ich rozwiązywania człowiek powinien kształtować w sobie miłość i szacunek do otaczającego go świata oraz nabywać umiejętność świadomego i mądrego rozwiązywania trudności, a także możliwości podejmowania efektywnej współpracy i samokształcenia. „Kreowana przez ruchy ekologiczne na świecie wizja nowego człowieka, chcącego i umiającego żyć w harmonii z otaczającym środowiskiem będzie mogła szeroko zaistnieć w realnej rzeczywistości dopiero wówczas, gdy ludzie posiadą odpowiednią świadomość ekologiczną. Bez niej nie stanie się możliwa realizacja założeń ekorozwoju”<sup>19</sup>. Przyszłość naszej planety, a więc i nasza oraz kolejnych pokoleń zależy od codziennych działań każdego z nas. Zmiany klimatu pokazują, że nie możemy dłużej zwlekać z wprowadzaniem w życie ekologicznych zachowań, które wpłyną na poprawę stanu środowiska. Kiedy więc zacząć edukację w zakresie ekologicznych postaw? Jak najwcześniej, a najlepiej już dziś!

Gwałtowne przyśpieszenie degradacji środowiska przyrodniczego, jakie nastąpiło w naszym stuleciu i związane z nią alarmujące doniesienia ekspertów sprawiły, że problematyka ekologiczna znalazła się w centrum uwagi. Rozwój ekonomiczny, społeczny i gospodarczy świata jest nieunikniony. Współczesna ludzkość będzie w coraz szybszym tempie dążyć do podwyższenia jakości i standardów życia. Nadmierna konsumpcyjna i roszczeniowa postawa obywateli świata stanowi poważne zagrożenie dla ekosystemu naszej planety, a tym samym dla nas samych. Nadmierna eksploatacja bogactw naturalnych Ziemi doprowadzi do ich wyczerpania, co w konsekwencji stanowi zagrożenie dla ludzi i przyszłych pokoleń. Należy pamiętać, że niektóre surowce naturalne są nieodnawialne, a ich zasoby są szacowane jeszcze na kilka - kilkadziesiąt lat. Problemy środowiskowe, ale także i społeczne – głód, ubóstwo, bezrobocie, rozwarstwienie społeczne czy konflikty zbrojne wymagają zdecy-

18 A. Górka, *Wychowywać nowe społeczeństwo*, „Przyroda Polska” 1995, nr 11, s. 20.

19 L. Domka, *Dialog z przyrodą w edukacji dla ekorozwoju*, PWN, Warszawa – Poznań 2001, s. 87.

dowanej i efektywnej reakcji przywódców państw. Od tego, w jaki sposób będziemy korzystać z dobrodziejstw Ziemi, zależy byt nas samych i przyszłość naszych dzieci. Świat zdaje się rozumiać, że taki obraz rzeczywistości wymaga podjęcia pilnych środków zaradczych, międzynarodowych działań na szczeblu lokalnym, regionalnym i narodowym. Ważne znaczenie wydaje się mieć to, że obecnie już nie tylko naukowcy, ale i wielu mężów stanu, polityków wykazuje zainteresowanie i troskę o ochronę środowiska, dostrzega niezbędność dokonywania zmian w ludzkiej świadomości na drodze edukacji. Zwykle edukacja jest utożsamiana z szeroko pojętym wychowaniem. Eksperci opisują ją jako ogół wpływów na jednostki i grupy ludzkie, sprzyjających rozwojowi osobowości, obejmujące swym zasięgiem szereg procesów, metod i form działania, mających na celu zmianę zachowań ludzi w stosunku do innych i środowiska, zgodnie z akceptowanymi wzorami i ideałami.

Postępująca na całym świecie degradacja środowiska naturalnego, zwłaszcza zwiększające się zanieczyszczenie wód i lasów, doprowadziła do podjęcia działań zmierzających do ochrony środowiska. Podstawą tych działań jest edukacja ekologiczna, mająca na celu zmianę sposobu myślenia oraz postępowania. Zanieczyszczenie atmosfery, wód, skażenie gleb wywiera negatywne skutki dla zdrowia człowieka i sytuacja ta powoduje, iż kształtowanie świadomości ekologicznej nabiera coraz większego znaczenia. Edukacja ekologiczna powinna zatem dostarczać rzetelnej wiedzy o środowisku, przemawiać do naszej wyobraźni, rozbudzać w nas z jednej strony sumienie ekologiczne, z drugiej zaś wrażliwość na piękno i bogactwo natury, a także kształtować umiejętność i chęć działania na rzecz środowiska. Wyróżnia się trzy zasadnicze elementy Edukacji ekologicznej:

- edukacja w środowisku: środowisko jest wykorzystywane jako źródło wiedzy oraz rozwoju wszechstronnych umiejętności ucznia,
- edukacja o środowisku: nauka o lokalnym i globalnym środowisku, która ma na celu ułatwienie zrozumienia zasad współistnienia systemu przyrodniczego i świata człowieka,
- edukacja na rzecz środowiska: ukształtowanie pełnego troski podejścia do środowiska oraz wpojenie takich wartości, by każdy mógł poczuć się odpowiedzialnym za postępowanie wobec świata przyrody.

Prowadząc edukację ekologiczną należy głównie pamiętać o tym, że nie może ona obejmować tylko kształcenia, czyli przekazywania wiedzy, ale również wychowanie, czyli kształtowanie postawy proekologicznej<sup>20</sup>. „Cele edukacji ekologicznej mogą być osiągnięte tylko przez jednoczesne kształcenie i wychowanie ekologiczne. Wiedza obiektywna o świecie jest pewną sumą informacji, której można się wyuczyć w procesie kształcenia. Jednak nie można tylko teoretycznie nauczyć się miłości do przy-

20 D. Kielczewski, *Ekologia społeczna*, WEiŚ, Białystok 1999, s. 147 - 148.



rody i troski o nią<sup>21</sup>. Najważniejszymi celami edukacji ekologicznej powinno być uświadomienie ludzkości, że:

- każdy człowiek ma wpływ na stan środowiska,
- wszystko co otacza człowieka jest środowiskiem,
- każdy człowiek jest bezpośrednio lub pośrednio odpowiedzialny za aktualny i przyszły stan środowiska,
- zdrowie i poczucie każdego człowieka uzależnione jest od jakości środowiska,
  - poszczególne składniki naturalnego środowiska przyrodniczego oraz będące wytworem człowieka, są od siebie wzajemnie uzależnione,
- uświadomienie wszystkim ludziom pełniącym kierownicze funkcje na wszystkich szczeblach władzy, że ich decyzje wpływają na stan środowiska w jakim żyjemy,
- musi nastąpić realizacja zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju),
- postępowanie człowieka uzależnione jest od posiadanej świadomości i odpowiedzialności.

Ponadto edukacja ekologiczna powinna rozwijać takie umiejętności jak: obserwacja środowiska, gromadzenie danych, analiza materiału badawczego, porównywanie i odróżnianie, formowanie hipotez, wnioskowanie i prognozowanie, poszukiwanie możliwości rozwiązań konkretnych problemów i przewidywanie ich skutków. Edukacja ekologiczna powinna kształtować postawy, a między innymi: poczucie moralnej odpowiedzialności za stan środowiska przyrodniczego i społecznego, gotowość uczestniczenia w działaniach ochronnych i afirmację wartości sprzyjających przyrodzie<sup>22</sup>. Mądra edukacja ekologiczna nie może ograniczać się do przekazywania porcji wiadomości niezbędnych do zrozumienia, jak funkcjonuje świat przyrody? Powinna pomóc w znalezieniu miejsca w świecie pojmowanym jako harmonijna całość ludzi z przyrodą. Powinna także służyć wykształceniu aktywności i odpowiedzialności za los Ziemi.

Edukacja ekologiczna w przedszkolu, właściwie zorganizowana i prowadzona przez odpowiednio przygotowanych nauczycieli, pełni bardzo ważną funkcję w rozwoju dziecka. Spełnia ona przede wszystkim funkcje opiekuńczo - wychowawcze, poznawcze i rozwojowe. Rodzice, za najważniejszą uważają funkcję opiekuńczo - wychowawczą, czyli zapewnienie dzieciom opieki. Podstawowym zadaniem edukacji przedszkolnej jest rozwijanie funkcji poznawczych i wspomaganie ogólnego rozwoju dziecka, czyli zaspokajanie, inicjowanie i wspieranie ich rozwoju. Nowoczesna edukacja dziecka i jej rola w życiu człowieka dorosłego odwołuje się do konieczności uwzględnienia postulatu przygotowania wychowanka do umiejętnego funkcjonowa-

21 K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 45.

22 Z. Wnuk, *Z zagadnień edukacji ekologicznej*, w: *Ochrona środowiska w filozofii i teologii*, red. J. M. Dołęga i J. W. Czertoszewski, WATK, Warszawa 1999, s. 112.

nia w przyszłości, w nieznanym jeszcze dzisiaj warunkach. Należy zatem wykształcić człowieka, który podchodzi do życia nie wedle kategorii konsumpcji, ale kieruje się wartościami humanistycznymi i ekologicznymi. Edukacja ekologiczna w przedszkolu to świadomie zamierzona, celowa, planowa, systematyczna i stopniowa działalność nauczyciela, rodziców opiekunów wobec dzieci przy ich pozytywnej motywacji i wielostronnej działalności<sup>23</sup>. Edukacja ekologiczna zajmuje dziś wyjątkowo ważne miejsce w całokształcie oddziaływań wychowawczo - dydaktycznych przedszkola. Aldoux Huxley zapytany o nauczanie ekologiczne dzieci powiedział: „Sprawcie, aby od samego początku było jasne, że całe życie jest zależnością. Pokażcie dzieciom, że zależności są w lasach, na polach, w stawach, strumieniach, w wiosce i w kraju wokół nas<sup>24</sup>. W przedszkolu jest wiele okazji do kształtowania u dzieci wrażliwości ekologicznej. Obejmuje ona zaznajomienie dzieci ze światem roślin i zwierząt, z przyrodą nieożywioną, a także uczenie ich dostrzegania i przeżywania piękna oraz potrzeby obcowania z nim. Geniuszem piękna w sensie jego tworzenia jest przyroda. Dlatego przy różnych nadarzających się okazjach zwraca się uwagę dzieci na bogactwo barw łąk i pól, różne odcienie zieleni, majestat gór, bezkres morza, tajemniczość lasu, piękno liści pokrytych rosą. Wiele wzruszeń i niezapomnianych przeżyć dostarczają dzieciom ogrody pełne kolorowych kwiatów, wiewiórki przeskakujące z gałęzi na gałąź, małe żuczki wędrujące po trawie na zielonej łące. Uwrażliwienie dzieci na piękno i konieczność ochrony przyrody sprawia, że właściwie reagują na nieodpowiednie zachowanie się innych osób w stosunku do naturalnego środowiska.

Źródło współczesnego kryzysu ekologicznego leży w samym człowieku, dlatego najcenniejszymi wartościami, jakie w nim należy rozwijać i kształcić są postawy poznawcze, emocjonalne i działaniowe, a więc pozytywne wobec środowiska. Przez pozytywną postawę wobec naturalnego środowiska rozumie się „(...) dodatnie ustosunkowanie się człowieka do wszelkich elementów tego środowiska oraz gotowość do wypowiedzania się (w szerokim tego słowa znaczeniu) o ich celach, a przede wszystkim chęć i umiejętność ich ochrony, przekształcania i pomnażania”. Stawianie właściwych celów edukacji ekologicznej w przedszkolu i konsekwentna ich realizacja ma doniosłe znaczenie. Słowem, chodzi o ukształtowanie w dziecku postawy ekologicznej, która charakteryzuje się szeroką zdolnością percepcji wobec zjawisk przyrodniczych i społecznych, ciekawością świata i praw nim rządzących, świadomością i zrozumieniem powiązań, zależności i praw panujących w przyrodzie, odpowiedzialnością wobec wszelkich form życia, aktywnością, poczuciem więzi z przyrodą i ludźmi jako częścią biocenozy, szacunkiem dla różnorodności, tolerancji, odręb-

23 A. Suchara - Olech, *Koncepcja edukacji ekologicznej w przedszkolu i nauczaniu początkowym*, w: „Przyszłość - Szkoła - Twórczość”, red. A. Suchary - Olech i M. Szczepańskiej, Słupsk 1995, s. 145.

24 L. Domka, *Rozwijanie wrażliwości ekologicznej ważnym zadaniem edukacji*, „Życie Szkoły”, 1993, nr 4, s. 23.

ności biologicznej i kulturowej. Kształtowanie postaw jest procesem długotrwałym i złożonym. Zdobyta przez dziecko wiedza, nabyte umiejętności, postawa społeczno-moralna, są pogłębiane, wzmacniane na dalszych szczeblach kształcenia. Wychowanie i kształcenie dzieci w duchu umiłowania, szacunku i rozumienia świata przyrody jest jedną z nadrzędnych dróg wielostronnego rozwoju osobowości dziecka. Edukację ekologiczną musimy rozpocząć w przedszkolu, ponieważ dziecko w tym okresie charakteryzuje się bardzo dużą aktywnością poznawczą, wrażliwością emocjonalną oraz posiada dużą zdolność przyswajania nowych umiejętności i jest podatne na wpływ otoczenia i nauczyciela.

W związku ze stale pogarszającym się stanem środowiska przyrodniczego na całym świecie - ogromnie ważnym problemem ludzkości u progu XXI w. jest przetrwanie i stworzenie warunków godnego życia dla przyszłych pokoleń, życia w harmonii z naturą i drugim człowiekiem. Wszyscy powinniśmy mieć świadomość tego, że ochrona i kształtowanie środowiska, w którym żyjemy jest koniecznością i podstawowym obowiązkiem każdego człowieka - gdyż każdy z nas jest tylko chwilowym użytkownikiem tego środowiska i ma obowiązek przekazać je innym, następnym pokoleniom.

## BIBLIOGRAFIA:

1. Budniak A., *Edukacja społeczno-przyrodnicza dzieci w wieku przedszkolnym i młodszym szkolnym. Podręcznik dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2014.
2. Domka L., *Dialog z przyrodą w edukacji dla ekorozwoju*, PWN, Warszawa – Poznań 2001.
3. Górka K., Poskrobko B., Radecki W., *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
4. Guz S., *Znaczenie edukacji w systemie Montessori dla kształtowania się wybranych cech osobowości dzieci*, [w:] S. Guz (red.), *Rozwój i edukacja dziecka. Szanse i zagrożenia*, Wyd. UMCS, Lublin 2005.
5. Guz S., *Metoda Montessori w przedszkolu i szkole. Kształcenie i osiągnięcia dzieci*, Wyd. UMCS, Lublin 2006.
6. Kielczewski D., *Ekologia społeczna*, WEiŚ, Białystok 1999.
7. Kołodziejczyk B., Konieczna M., *Zadania elementarnej edukacji zdrowotnej*, [w:] D. Skulicz (red.), *Zdrowie w edukacji elementarnej. Wprowadzenie do konstruowania programów autorskich*, Wyd. UJ, Kraków 2004.
8. Louv R., *Ostatnie dziecko lasu*, Grupa Wydawnicza Relacja, Warszawa 2014.
9. Mierzwiński A., *1000 słów o ekologii i ochronie środowiska*, Wyd. Bellona, Warszawa 1991.
10. Ochnio E., *Edukacja ekologiczna dzieci sześciolatków w przedszkolu a ich wiedza z zakresu ochrony środowiska*, [w:] S. Guz (red.), *Rozwój i edukacja dziecka. Szanse i zagrożenia*, Wyd. UMCS, Lublin 2005.
11. Palamer-Kabacińska E., Leśny A. (red.), *Edukacja przygodą. Outdoor i adventure education w Polsce: teoria, przykłady, konteksty*, Wyd. UW, Warszawa 2012.
12. Palmer S., *Toksyczne dzieciństwo*. Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2007.
13. Rynio A., *Integralne wychowanie w myśli Jana Pawła II*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2004.
14. Szempruch J., *Nauczyciel w warunkach zmiany społecznej i edukacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2012.

15. Wolny M., *Pedagogiczne aspekty ekologii i ochrony środowiska*, Wyd. UWM, Olsztyn 2002.
16. Wnuk Z., *Z zagadnień edukacji ekologicznej*, w: *Ochrona środowiska w filozofii i teologii*, red. J. M. Dołęga i J. W. Czertoszewski, WATK, Warszawa 1999.
17. Woynarowska B., Małkowska-Szkutnik A., *Okres dzieciństwa i dorastanie w kontekście potrzeb i realizacji edukacji zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

**Adriana Drózdź**

Uniwersytet Przyrodniczo- Humanistyczny w Siedlcach

ORCID: 0000-0002-6522-9901

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 29–38

# ARTETERAPIA A PROCES RESOCJALIZACJI / *ART THERAPY AND THE PROCESS OF REHABILITATION*

## STRESZCZENIE

Celem artykułu jest objaśnienie pojęcia arteterapii oraz przedstawienie, omówienie i przeanalizowanie zastosowania wyżej wymienionej metody terapii w procesie resocjalizacji skazanych, z wykorzystaniem metody analizy literatury. Arteterapia ma na celu wykorzystanie sztuki jako działania leczniczego dla jednostki lub grupy. Różne formy sztuki mogą okazać się pomocne i pożyteczne dla procesu resocjalizacji. W warunkach izolacji penitencjarnej arteterapia jest współczesną, nowoczesną formą terapii. Dokonanie analizy istniejących opracowań w omawianej tematyce umożliwi przedstawienie użyteczności sztuki wśród społeczności inkarcerowanej oraz ukaże jej wpływ na proces resocjalizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE:** arteterapia; sztuka; proces resocjalizacji; izolacja penitencjarna; skazani; recydywiści; terapia; leczenie korekcyjne.

## ABSTRAKT

The purpose of this article is to explain the concept of art therapy and to present, discuss and analyze the application of the above mentioned method of therapy in the process of rehabilitation of convicts, using the method of literature analysis. Art therapy aims to use art as a therapeutic activity for an individual or a group. Various forms of art can be helpful and useful for the process of rehabilitation. In conditions of penitentiary isolation, art therapy is a contemporary, modern form of therapy. Analyzing the existing studies on the discussed subject will enable to present the usefulness of art among the incarcerated community and will show its influence on the process of re-socialization.

**KEY WORDS:** art therapy; art; rehabilitation process; penitentiary isolation; convicts; recidivists; therapy; correctional treatment.

## WPROWADZENIE DO ARTETERAPII

Niezwykle istotne jest poznanie na wstępie etymologii słowa „arteterapia”. Korzystając z języków starożytnych, pochodzenia słowa terapia należy szukać w języku greckim, po przetłumaczeniu „therapeuēin”, które oznacza w węższym znaczeniu „opiekować się, oddawać cześć”, a w szerszym ujęciu „leczyć”<sup>1</sup>. Z kolei słowo „arte” z języka łacińskiego to „doskonałe, mistrzowskie wykonanie czegoś”, zaś wyraz „ars” w tym samym języku oznacza „sztukę”. Odwołując się do języka nowożytnego jakim jest język angielski „arteterapia”, czy też „artterapia” tłumaczy się jako „art therapy”. Zatem termin „arteterapia” jest połączeniem słów takich jak: sztuka i leczenie. Tłumaczenie jest niezmiennie, niezależnie od tego, do jakich języków się odniesiemy.

Jeżeli mowa o etymologii pojęcia, to czym jest arteterapia? Można by rzec, marginalizując, iż jest to dość współczesna forma terapii, której celem jest korzystanie z funkcji leczniczej szeroko pojmowanej sztuki.

Podejmując temat arteterapii można wyszczególnić między innymi: choreoterapię, biblioterapię, muzykoterapię oraz dramoterapię uwzględniając podział klasyfikacyjny odnoszący się do samego kontaktu ze sztuką i jej technik. Z kolei dokonując kategoryzacji z uwzględnieniem ukierunkowania na zmianę wyróżnimy: esteterapię, chromoterapię, poezjoterapię oraz operoterapię<sup>2</sup>. E. Józefowski proponuje definiowanie arteterapii jako „zespołów działań o charakterze edukacyjnym lub terapeutycznym, opartych na kreacji wizualnej, ukierunkowanych na wspomaganie i rozwoju osobowego i zdrowia”<sup>3</sup>. M. Kulczycki uważa, że zadaniem terapii sztuką jest „optymalizacja jakości życia, co oznacza, że arteterapia wiąże się z zapobieganiem trudnościom życiowym, a w przypadku ich występowania ze zmniejszaniem ich ciężaru i przezwyciężaniem przeszkód w wymiarze doraźnym, sytuacyjnym i ogólnozyciowym”<sup>4</sup>. W inny sposób pojęcie arteterapii definiuje W. Szulc, która dzieli rozumienie terapii przez sztukę w szerokim i wąskim ujęciu. W tym pierwszym uważa, że arteterapia skupia się na wszystkich dziedzinach sztuki: muzykoterapii, biblioterapii i plastykoterapii, natomiast z drugiej strony arteterapia według W. Szulc zajmuje się oddziaływaniem sztuk plastycznych na osoby chore, zwłaszcza posiadające zaburzenia psychiczne. Ogólnie definiując termin arteterapii W. Szulc twierdzi, iż „arteterapia polega na wykorzystaniu różnych środków artystycznych, które ułatwiają pacjentowi ekspresję emocji”<sup>5</sup>. Ciekawe jest postrzeganie omawianego terminu przez W. Dykcika, według którego arteterapia jest to „spontaniczna, nieskrępowana twór-

1 E. J. Konieczna, *Arteterapia w teorii i praktyce.*, wyd. Harmonia, Kraków 2006, s. 23.

2 J. Florczykiewicz, E. Józefowski, *Arteterapia w edukacji i resocjalizacji, Wybrane działania arteterapeutyczne i studia empiryczne*, UPH Siedlce, 2011, s. 10.

3 Ibidem, s. 11.

4 M. Kulczycki, *Arteterapia i psychologia kliniczna*, „Arteterapia III. Zeszyt Naukowy”, nr 57, Wrocław 1990, s. 9.

5 W. Szulc, *Sztuka w służbie medycyny. Od antyku do postmodernizmu*, Poznań 2001, s.126.

czość człowieka powiązana z wykorzystaniem szeroko rozumianych dzieł sztuki i jej uprawiania, np. rysowania, malowania, lepienia, rzeźbienia, grafiki, muzyki i muzykowania, śpiewu, tańca, poezji, biografii, pamiętników, czytelnictwa itd. Aktywność tego rodzaju stanowi układ czynności ukierunkowanych na edukację, rekreację, profilaktykę i korekcję zaburzeń bez względu na wiek, miejsce i jakość życia”<sup>6</sup>.

Niepodważalną kwestią jest fakt, że sztuka towarzyszy ludziom na całym świecie od zarania dziejów. Człowiek od wieków wyraża siebie poprzez sztukę, a mimo to dość nowym zjawiskiem jest wykorzystywanie sztuki w środowisku naukowym, a tym bardziej sposobność wykorzystania jej możliwości terapeutycznych w pracy resocjalizacyjnej.

Jak już wcześniej zostało wspomniane - w dzisiejszych czasach owe zróżnicowane formy sztuki są także formami terapii. Zatem wśród arteterapii wyróżniamy kolejno:

- Plastykoterapia – rysunek, malarstwo, rzeźba, grafika, tkactwo, wycinanki, kolorowanki i wiele innych,
- Muzykoterapia – praca z instrumentami muzycznymi, słuchanie muzyki,
- Choreoterapia – taniec i ruch,
- Biblioterapia – czytanie literatury, tworzenie własnych tekstów,
- Filmoterapia – film<sup>7</sup>.

## 1. PROCES RESOCJALIZACJI

Według Encyklopedii PWN wyraz resocjalizacja składa się z dwóch członów. Z języka łacińskiego „re”, czyli „ponownie” oraz „socialis” oznaczającego „towarzyski, społeczny”. Nieco inaczej ma się tłumaczenie z języka angielskiego, gdzie termin „resocjalizacja” powinien być tłumaczony jako „correctional treatment”, czyli leczenie korekcyjne. Przy każdym przypadku pracy z przestępcą opierając się o specjalne metody, używany jest termin „therapy”. Ujednolicenie terminu resocjalizacja oraz leczenie korekcyjne może ukazywać pokrewność resocjalizacji i terapii<sup>8</sup>. Zanim nastąpiła wojna w Polsce oraz długi okres czasu po wojnie w krajach zachodnich stosowano określenie „rehabilitacja przestępców”. Nie używa się terminu „resocjalizacja”, ponieważ w ten sposób określano obozy pracy przymusowej, stąd nazwa ta jest nacechowana negatywnie i kojarzona

6 W. Dykcik, *Poszukiwanie nowatorskich i alternatywnych koncepcji indywidualnej rehabilitacji oraz społecznej integracji osób niepełnosprawnych aktualnym wyzwaniem praktyki edukacyjnej*, w: „Nowatorskie i alternatywne metody w praktyce pedagogiki specjalnej”, red. W. Dykcik, B. Szychowiak, Poznań 2001, s. 36.

7 K. Góralczyk, grafika pt. „Formy arteterapii”, <https://katarzynagoralczyk.weebly.com/blog/co-to-jest-arteterapia>, 23.10.2021.

8 K. Pospiszyl, *Resocjalizacja a terapia; Terapia w resocjalizacji część II*, red. A. Rejzner, P. Szczepaniak, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2009, s.14.

w sposób pejoratywny<sup>9</sup>. Aczkolwiek w literaturze są spotykane określenia resocjalizacji jako: „social rehabilitation”, „rehabilitation”, czy „resocialisation”. Omawiając termin „resocjalizacja” nie sposób, nie odnieść się do samego pojęcia „socjalizacji”. Socjalizacja to proces kształtowania mentalności, postaw i działań ludzi przez społeczeństwo<sup>10</sup>. Istnieją powiedzenia ilustrujące proces socjalizacji, jak np. „Czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci” lub „Czegoś Jaś się nie nauczy, tego Jan nie będzie umiał”, lub „Człowiek uczy się przez całe życie, a umiera głupim.” Poszczególne etapy socjalizacji wpływają na poszczególne etapy życia jednostki. Przytoczone powiedzenia pokazują jak istotnym elementem powodzenia socjalizacji jest dzieciństwo oraz proces wychowania młodej jednostki, która dzięki wychowaniu posiada należyty system wartości, jest zaznajomiona z zasadami i normami panującymi w danej grupie społecznej, a także staje się świadoma swoich praw i obowiązków. Zdaje sobie sprawę, iż każde działanie niesie za sobą pewne konsekwencje. Należy podkreślić, że ogromną rolę w procesie socjalizacji pełni rodzina, to ona jest odpowiedzialna za wpojenie dziecku adekwatnie do jego wieku i rozwoju, pewnych norm zachowań i wartości. Wychowanie jednostki w pewnym stopniu warunkuje poprawny proces socjalizacji. Jeśli rodzina będzie w pewnym stopniu dysfunkcyjna, proces socjalizacji może nie przebiec prawidłowo, zgodnie z oczekiwaniami. Duże znaczenie odgrywa również szkoła i środowisko, w jakim żyje jednostka. Człowiek uczy się na zasadzie naśladownictwa, jeśli wzorce będą wadliwe, rozwój jednostki, jej ewaluacja również będzie zaburzona. Dzięki socjalizacji jednostka jest zdolna do samodzielnego egzystowania w społeczeństwie, spełniając warunki życia społecznego. Realizując własne potrzeby zgodnie z obowiązującymi normami postępowania. Podejmuje działania koegzystując ze społeczeństwem i samym sobą, nie naruszając jednocześnie zasad i norm współżycia społecznego, które są powszechnie uznawane i pożądane przez daną grupę społeczną. Jeżeli proces socjalizacji nie przebiegnie pomyślnie, w ten czas jednostkę można określić jako nieprzystosowaną społecznie, ponieważ nie potrafi ona współżyć ze społeczeństwem, występują pewne dysfunkcje, dewiacje, a zatem nastąpiła nieprawidłowa adaptacja społeczna. Resocjalizacja ma na celu przywrócenie jednostki do życia w społeczeństwie. To znaczy, udany proces resocjalizacji, jest tożsamy ze zmodyfikowaniem obecnej postawy reprezentowanej przez jednostkę i niejako wymuszenie w niej prawidłowej adaptacji społecznej, czyli readaptacji. Następuje zmiana jednostki nieprzystosowanej społecznie, w skutek na przykład wadliwego procesu socjalizacji, na jednostkę przystosowaną społecznie w ramach udanego procesu resocjalizacji. Resocjalizacja ze względu na swoją złożoność jest procesem wymagającym podejścia interdyscyplinarnego wielu dziedzin i dyscyplin naukowych. Nie istnieje niezawodna, sprawdzona metoda resocjalizacyjna, która byłaby skuteczna w każdym przypadku. Dowodzić temu mogą liczne publikacje naukowe dotyczące resocjalizacji stworzone przez między innymi: Cz. Czapowa i S. Je-

9 Ibidem, s.14.

10 P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 2006, s. 224.



dlewskiego, L. Pytkę, S. Górskiego, K. Pospiszyla, B. Urbana, J. Stanika, M. Konopczyńskiego, I. Pospiszyl, K. Ostrowską oraz H. Machela<sup>11</sup>. Szeroko rozumiana resocjalizacja, zdaniem wyżej wymienionych autorów ma na celu oddziaływanie na osadzonego w taki sposób, aby zredukować lub wyeliminować zachowania nieakceptowalne w społeczeństwie oraz aby zmotywować jednostkę do działania w sposób aprobowany przez społeczeństwo, a także zachęcić do przestrzegania ogólnie przyjętych norm i wzorców życia społecznego. Wszystkie te działania są niezbędne, aby funkcjonowanie osoby inkarcowanej uległo poprawie, a proces resocjalizacji i readaptacji przebiegł pomyślnie. Sukcesem będzie, jeśli jednostka nie powróci ponownie do Zakładu Karnego i uzyska prawidłowy kontakt ze społeczeństwem. Częstym zjawiskiem jest stygmatyzacja osób inkarcowanych w środowisku społecznym. Obecny system penitencjarny ma za zadanie spełniać takie funkcje jak: opiekuńczą, wychowawczą – dydaktyczną oraz terapeutyczną<sup>12</sup>. Funkcja opiekuńcza ma za zadanie nasycić potrzeby zarówno pierwszego jak i wyższych rzędów. Funkcja ta powinna być perspektywiczna oraz wielostronna, mająca na względzie stany obecne jak i przyszłe. Należy wziąć pod uwagę adekwatne, do instytucji i możliwości z nią związanych, możliwe do zaspokojenia potrzeby wychowanka<sup>13</sup>. Głównym celem funkcji wychowawczo – dydaktycznej i równoznacznie nadrzędnym celem systemu penitencjarnego jest takie przystosowanie wychowanka, aby nastąpiła prawidłowa adaptacja do społeczeństwa. Należy nauczyć wychowanka, pełnienia ról społecznych oraz funkcjonowania w sprawnym systemie społecznym<sup>14</sup>. Ostatnia funkcja z punktu omawianego w tej pracy zagadnienia jest najistotniejszą. W funkcji terapeutycznej gromadzone są ogromne pokłady nadziei, z uwagi na to, że stwarza możliwości poznania głęboko skrywanej osobowości człowieka, co więcej daje szansę wprowadzenia zmian w jednostce. Funkcja terapeutyczna ma na celu precyzyjnie i rzetelnie postawić rozpoznanie zaburzenia oraz dysfunkcji, a także przedłożyć pewne postulaty dotyczące zmian w motywacji i postawie wychowanka z zastosowaniem właściwych środków leczenia somatycznego i psychologicznego<sup>15</sup>. Według H. Machela metoda resocjalizacyjna to taki sposób oddziaływania penitencjarnego, który daje sposobność wprowadzenia zmiany w osobowości więźniów, a dzięki tym zmianom staje się możliwe pozyskanie oczekiwanej zmiany w zachowaniu<sup>16</sup>. Ważnym aspektem powodzenia procesu resocjalizacji jest również chęć skazanego do pracy nad

11 H. Machel *Resocjalizacja penitencjarna : istota, dylematy terminologiczne, społeczny sens, kilka uwag teoretycznych i kadrowych Resocjalizacja Polska* (Polish Journal of Social Rehabilitation) 1, 174-192 2010, s.174. [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Resocjalizacja\\_Polska\\_\(Polish\\_Journal\\_of\\_Social\\_Rehabilitation\)/Resocja23.10.2021.192/Resocjalizacja\\_Polska\\_\(Polish\\_Journal\\_of\\_Social\\_Rehabilitation\)-r2010-t1-s174-192.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Resocjalizacja_Polska_(Polish_Journal_of_Social_Rehabilitation)/Resocja23.10.2021.192/Resocjalizacja_Polska_(Polish_Journal_of_Social_Rehabilitation)-r2010-t1-s174-192.pdf) 23.10.2021.

12 L. Pytka, *Pedagogika resocjalizacyjna*, Warszawa, 2005, s. 197.

13 L. Pytka, *Pedagogika resocjalizacyjna*, Warszawa, 2001, s. 204.

14 Ibidem, 2001, s. 204.

15 Ibidem, s. 205.

16 H. Machel, *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2003, s. 250.

sobą i do zmiany. By utwierdzić osadzonego w przekonaniu, że „zmiana wyjdzie mu na lepsze”, istotnym elementem powodzenia działania resocjalizacyjnego jest nie tylko osoba skazanego i jego poczynania, ale i personel więzienny. Utrzymanie poprawnych relacji między skazanymi a funkcjonariuszami Służby Więziennej jest potrzebne i ma na celu umożliwiać, a nie utrudniać powodzenie procesu resocjalizacji. Personel Służby Więziennej powinien posiadać odpowiednie kwalifikacje oraz umiejętności interpersonalne. Nie do ukrycia jest fakt, iż te dwie społeczności są skazane na siebie, a bez nich więzienie by nie istniało i nie byłoby sposobności, aby mówić o procesie resocjalizacji w warunkach izolacji penitencjarnej. Z pewnością utrudnieniem jest mająca miejsce w Zakładach Karnych relacja nadrzędności i podrzędności wśród obu omawianych grup<sup>17</sup>.

## 2. PRZYKŁADY UŻYTECZNOŚCI ARTETERAPII W ZAKŁADACH KARNYCH

Sztuka może być narzędziem wykorzystywanym w procesie resocjalizacji. Zaletą kreacji artystycznych jest fakt, iż są one nieinwazyjne. Kolejnym atutem wykorzystania sztuki w resocjalizacji są jej cechy, takie jak: komunikacyjność, terapeutyczność, czy hedoniczność. Twórczość pod każdą postacią umożliwia ukazanie skrywanych emocji, postaw, przekonań i wartości<sup>18</sup>. Zmierzenie się ze swoimi słabościami, problemami za pomocą sztuki może być sposobem, aby poradzić sobie z trudnościami występującymi w trakcie odbywania kary pozbawienia wolności. Zastosowanie arteterapii wśród społeczności osób inkarcerowanych może być środkiem służącym ograniczeniu lub wyeliminowaniu negatywnych zachowań względem współosadzonych lub personelu Służby Więziennej. Ponadto zastosowanie tego rodzaju terapii jest także sposobem na wypełnienie czasu wolnego, złagodzenie pejoratywnych odczuć związanych z ograniczeniem/pozbawieniem wolności, wynikiem czego jest przeciwdziałanie deprivacji potrzeb i demoralizacji osadzonych. Terapia sztuką daje sposobność skupienia się na jednostce „przez pryzmat jej potencji i możliwości, a nie ograniczeń i patologii”<sup>19</sup>. W Polsce istnieją jednostki penitencjarne, które wykorzystują możliwości arteterapii w pracy z osadzonymi. Niejednokrotnie są to zajęcia kulturalno-oświatowe, podczas których stosowane są elementy arteterapii, bez użyteczności tego jako formy terapii, a spędzenia czasu wolnego przez skazanych. Więźniowie przygotowują spektakle teatralne z okazji tradycyjnych świąt kalendarzowych np. Święta Bożego Narodzenia, Mikołajki, czy Dzień Dziecka. Ponadto w zależności od zapotrzebowania angażują się w różne projekty i akcje pomocowe na rzecz środowiska lokalnego np. tworzenie karmników (Zakład Karny w Raciborzu)<sup>20</sup>, bud

17 B. Hołyst, *Kryminologia*, Warszawa 2016, s.1264.

18 J. Florczykiewicz, *Terapia przez kreację plastyczną w resocjalizacji recydywistów penitencjarnych*, Wydanie I, Kraków 2011, s. 112.

19 Ibidem, s. 181.

20 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-raciborz-wyjatkowi-z-kietrza-otrzymaja-kolejne-karmniki> 23.10.2021.

dla psów i kotów (Zakład Karny w Sztumie)<sup>21</sup>, stołu do rehabilitacji (Zakład Karny w Czarnem)<sup>22</sup>, czy tworzenie kartek okolicznościowych (Zakład Karny w Koronowie)<sup>23</sup>. Więźniowie dbają również o naturę, w ramach działań sprzyjających środowisku zbierają nakrętki i segregują odpady<sup>24</sup>. Skupiając się na wykorzystaniu arteterapii w pełni, a nie tylko posłużeniu się jej poszczególnymi elementami, jako przykłady użyteczności arteterapii w resocjalizacji, można wymienić kolejno instytucje penitencjarne takie jak:

- Areszt Śledczy Radom – zostały stworzone pracownie plastyczne, w których osadzeni malują obrazy oraz tworzą rękodzieła, jak podaje Zespół Prasowy AŚ Radom celem arteterapii jest osiągnięcie spokoju psychicznego, a plastykoterapia relaksuje i obniża napięcia nerwowe wśród osadzonych<sup>25</sup>
- Zakład Karny Bydgoszcz-Fordonie – miał miejsce program „Cela i kredki – arteterapia jako sposób na agresję” skierowany do osadzonych skazanych za przestępstwa związane z zachowaniami agresywnymi, mający na celu wykrycie wewnętrznych zachowań odpowiedzialnych za blokadę procesów poznawczych, rozwoju zdolności oraz kształtowania osobowości. M. Konopczyński uważa, że „celem resocjalizacji przez twórczość plastyczną jest ułatwienie wychowankowi wyrażenia własnych problemów, trudnych do werbalizacji (...) stworzenie możliwości odreagowania tłumionych, przykrych emocji”<sup>26</sup>
- Zakład Karny Gdańsk Przeróbka – zrealizowany został projekt „Opowieści dla Przeróbki”, który miał miejsce na oddziale terapeutycznym. Polegał na połączeniu pracy ze słowem i rysunkiem terapeutycznym. Celem zajęć było skłonienie osadzonych do refleksji nad sobą i wykreowania „nowych” siebie. Jak można wyczytać z artykułu „Zajęcia te kształtują u skazanych nastawienia prospołeczne, uwrażliwiają ich, budują tolerancję, dojrzałość, empatię, poczucie własnej wartości, często są zapalnikiem i motywacją do pozytywnych zmian osobistych”<sup>27</sup>
- Zakład Karny Krzywianiec – utworzony projekt readaptacji społecznej „Okno na świat” w ramach, którego organizowane są warsztaty „Arteterapia sposobem na stres – Malarstwo Akwarelami & Pastelami”. Program został sfinansowany ze

21 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/okregowy-inspektorat-sluzby-wiezienniej-w-gdanskusluzba-wiezienna-wsparla-psi-raj>, 23.10.2021.

22 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-czarne-stol-do-rehabilitacji-w-ramach-resocjalizacji>, 23.10.2021.

23 <https://sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-w-koronowie-zaklad-karny-w-koronowie-a-w-nim-dobre-uczynki> 23.10.2021.

24 <https://sw.gov.pl/aktualnosc/okregowy-inspektorat-sluzby-wiezienniej-w-bydgoszczy-sluzba-wiezienna-wziela-udzial-w-akcji-sprzatanie-swiate2021>, 23.10.2021.

25 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Wspolczesne-metody-resocjalizacji>, 23.10.2021.

26 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Cela-i-kredki-arteterapia-jako-sposob-na-agresje>, 23.10.2021.

27 [https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-w-gdanskuprzerobce-dzis-opowiem-wam-historie?fbclid=IwAR2mjdGZhCTGvkF901yI5ktiRlzh1-4kuvdI5\\_djG0xW2fXqA7WpRsSsfKc](https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-w-gdanskuprzerobce-dzis-opowiem-wam-historie?fbclid=IwAR2mjdGZhCTGvkF901yI5ktiRlzh1-4kuvdI5_djG0xW2fXqA7WpRsSsfKc), 23.10.2021.

środków Funduszu Pomocy Pokrzywdzonym oraz Pomocy Postpenitencjarnej. Ćwiczenia programowe skierowane są do więźniów odbywających dożywotnie kary pozbawienia wolności oraz kary długoterminowe. Zajęcia wpłynęły na pozytywnie na postrzeganie skazanych przez nich samych. Ponadto dały możliwość zaangażowanym więźniom poznania swoich mocnych stron oraz stworzenia „nowych, lepszych” siebie. W trakcie zajęć skazani odreagowali także negatywne emocje. Projekt „Okno na świat” przyczynił się do powstania kółka plastycznego oraz pracowni malarskiej w Zakładzie Karnym w Krzywańcu<sup>28</sup>. W ramach programu sprzyjającemu readaptacji społecznej skazanych została wydana publikacja, autorstwa por. Ewy Igiel, w której można podziwiać twórczość osadzonych

- Zakład Karny Włodawa – stworzony został projekt „Sztuka w odosobnieniu – twórcza resocjalizacja” oraz uruchomiona pracownia plastyczna, w której osadzeni mają możliwość malowania, rzeźbienia oraz klejenia (metoda decoupage)<sup>29</sup> Podporucznik Daniel Pręciuk z pracowni plastycznej „Artea” słusznie zauważył, że sztuka umożliwia zapomnienie o rzeczywistości penitencjarnej, a twórcza resocjalizacja „rozwija poczucie estetyki, pobudza aktywność artystyczną i uwrażliwia na piękno”. „Skazani-artycyści” są doceniani na ogólnopolskich konkursach organizowanych przez Służbę Więzienną i trafiają na lokalne wystawy artystyczne<sup>30</sup>.
- Zakład Karny Zabrze – zrealizowany program z zakresu przeciwdziałania agresji i kształtowania umiejętności społecznych i poznawczych pod nazwą „KATHARSIS – sztuka (w) resocjalizacji”. Udział w nim wzięli więźniowie skazani za przestępstwa z użyciem przemocy, będący osobami uzależnionymi i posiadający trudności w kontaktach interpersonalnych. W wyniku opisywanego projektu osadzeni mieli możliwość wyzbycia się negatywnych emocji oraz odstresowania i zrelaksowania, dodatkowo mieli czas na refleksje nad sobą. Ceramiczne aniołki, choinki inne ozdoby wykonane w ramach zajęć ostatecznie przekazane na aukcję charytatywną, z której dochód został przeznaczony na leczenie chłopca chorującego na rzadką chorobę genetyczną. Aukcja charytatywna została zorganizowana przez Stowarzyszenie „Cała Naprzód” z Gliwic<sup>31</sup>.

28 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Arteterapia-Sposobem-na-stres>, <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Arteterapia-za-krat>, 23.10.2021.

29 <https://pl.wikipedia.org/wiki/Decoupage>, 23.10.2021.

30 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-we-wlodawie-sztuka-w-odosobnieniu-tworcza-resocjalizacja>, 23.10.2021.

31 <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-zabrze-katharsis-sztuka-w-resocjalizacji>, 23.10.2021.

## PODSUMOWANIE

Arteterapia jest przydatna nie tylko w pracy z osobami, które posiadają pewnego rodzaju dysfunkcje, lecz także w życiu codziennym każdego człowieka. Wiele osób nie ma świadomości, iż czerpie korzyści ze sztuki na co dzień i jest to w jakimś mniejszym lub większym stopniu terapia. Arteterapia umożliwia osiągnięcie spokoju ducha, stwarza możliwość do zrelaksowania się i zrozumienia samego siebie oraz wspomaga rozwój wewnętrzny jednostki. Zatem niesie za sobą same korzyści i pozytywne doznania. Nie należy pojmować słowa „terapia” jako coś negatywnego, ponieważ wywiera ona na swoich uczestnikach pozytywne odczucia z czasem bądź od razu. Sztuka umożliwia ludziom pokazanie siebie, swoich prawdziwych, niejednokrotnie skrywanych lub tłumionych emocji. Daje sposobność pracy nad samym sobą, więc dba o samorozwój. Arteterapia w procesie resocjalizacji ma pełnić funkcje katalizatora prowadzącego do zmiany. Z jednej strony ma leczyć duszę i psychikę osadzonego oraz pomagać mu w przezwyciężeniu trudności, zaś z drugiej strony ma uruchamiać w nim proces twórczy. Warto zaznaczyć, że osoby odbywające karę pozbawienia wolności często posiadają zadłużenia spowodowane dokonaniem przestępstwa lub kwestiami związanymi z rodziną. Tworzenie prac artystycznych stwarza możliwość zarobku, a tym samym spłaty zadłużenia. Zakłady Karne ofiarują prace skazanych znanym osobom odwiedzającym, a także przekazują je na aukcje charytatywne. Wymienione działania kreują w osadzonych właściwe postawy społeczne. Jak wynika z analizy zrealizowanych programów resocjalizacyjnych z użyciem arteterapii najczęstszymi efektami omawianego rodzaju terapii są: wyciszenie emocji, obniżenie lub eliminacja napięcia nerwowego, relaksacja, wzrost poczucia własnej wartości i poznanie samego siebie, wzrost kreatywności i pobudzenie wyobraźni, uwrażliwienie na piękno, wzniecenie motywacji do zmiany. Metoda twórczej resocjalizacji i jej efekty, są przydatne nie tylko za murami więziennego życia ale także poza nimi, gdyż rezultaty osiągnięte w jej ramach, mogą okazać się bardzo pomocne po zakończeniu odbywania kary pozbawienia wolności. Arteterapia jest zatem istotnym elementem przygotowującym skazanych do readaptacji społecznej.

## BIBLIOGRAFIA

1. Dykcik W., *Poszukiwanie nowatorskich i alternatywnych koncepcji indywidualnej rehabilitacji oraz społecznej integracji osób niepełnosprawnych aktualnym wyzwaniem praktyki edukacyjnej*, w: *Nowatorskie i alternatywne metody w praktyce pedagogiki specjalnej*, red. W. Dykcik, B. Szychowiak, Poznań 2001.
2. Florczykiewicz J., Józefowski E., *Arteterapia w edukacji i resocjalizacji*, Wybrane działania arteterapeutyczne i studia empiryczne, UPH Siedlce 2011.
3. Florczykiewicz J., *Terapia przez kreację plastyczną w resocjalizacji recydywistów penitencjarnych*, Wydanie I, Kraków 2011.
4. Hołyst B., *Kryminologia*, Warszawa 2016.
5. Konieczna E. J., *Arteterapia w teorii i praktyce*, wyd. Harmonia, Kraków 2006.

6. Kulczycki M., *Arteterapia i psychologia kliniczna*, „Arteterapia III. Zeszyt Naukowy”, nr 57, Wrocław 1990.
7. Machel H. *Resocjalizacja penitencjarna: istota, dylematy terminologiczne, społeczny sens, kilka uwag teoretycznych i kadrowych Resocjalizacja Polska* (Polish Journal of Social Rehabilitation), 2010.
8. Machel H., *Więzenie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2003.
9. Pospiszyl K., *Resocjalizacja a terapia, w: Terapia w resocjalizacji część II*, red. Rejznera A., Szczepaniak P., Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2009.
10. Pytka L., *Pedagogika resocjalizacyjna*, Warszawa, 2001.
11. Pytka L., *Pedagogika resocjalizacyjna*, Warszawa, 2005.
12. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 2006.
13. Szulc W., *Sztuka w służbie medycyny. Od antyku do postmodernizmu*, Poznań 2001.

#### NETOGRAFIA

1. [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Resocjalizacja\\_Polska\\_\(Polish\\_Journal\\_of\\_Social\\_Rehabilitation\)/Resocjalizacja\\_Polska\\_\(Polish\\_Journal\\_of\\_Social\\_Rehabilitation\)-r2010-t1/Resocjalizacja\\_Polska\\_\(Polish\\_Journal\\_of\\_Social\\_Rehabilitation\)-r2010-t1-s174-192/Resocjalizacja\\_Polska\\_\(Polish\\_Journal\\_of\\_Social\\_Rehabilitation\)-r2010-t1-s174-192.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Resocjalizacja_Polska_(Polish_Journal_of_Social_Rehabilitation)/Resocjalizacja_Polska_(Polish_Journal_of_Social_Rehabilitation)-r2010-t1/Resocjalizacja_Polska_(Polish_Journal_of_Social_Rehabilitation)-r2010-t1-s174-192/Resocjalizacja_Polska_(Polish_Journal_of_Social_Rehabilitation)-r2010-t1-s174-192.pdf), 23.10.2021.
2. [https://katarzynagoralczyk.weebly.com/blog/co-to-jest-arteterapia\\_23.10.2021](https://katarzynagoralczyk.weebly.com/blog/co-to-jest-arteterapia_23.10.2021).
3. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Decoupage>, 23.10.2021.
4. <https://sw.gov.pl/aktualnosc/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-w-bydgoszczy-sluzba-wiezienna-wziela-udzial-w-akcji-sprzatanie-swiata2021>, 23.10.2021.
5. <https://sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-w-koronowie-zaklad-karny-w-koronowie-a-w-nim-dobre-uczynki>, 23.10.2021.
6. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Arteterapia-Sposobem-na-stres>, 23.10.2021.
7. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Arteterapia-zza-krat>, 23.10.2021.
8. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Cela-i-kredki-arteterapia-jako-sposob-na-agresje>, 23.10.2021.
9. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-w-gdanskusluzba-wiezienna-wsparla-psi-raj>, 23.10.2021.
10. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Wspolczesne-metody-resocjalizacji>, 23.10.2021.
11. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-czarne-stol-do-rehabilitacji-w-ramach-resocjalizacji>, 23.10.2021.
12. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-raciborz-wyjatkowi-z-kietrza-otrzymaja-kolejne-karmniki>, 23.10.2021.
13. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-we-wlodawie-sztuka-w-odosobnieniu-tworcza-resocjalizacja>, 23.10.2021.
14. [https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-w-gdanskuprzerobce-dzis-opowiem-wam-historie?fbclid=IwAR2mjdGZhCTGvKf901yI5ktiRIzh1-4kuvdI5\\_djG0xW2fXqA7WpRsSsfKc](https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-w-gdanskuprzerobce-dzis-opowiem-wam-historie?fbclid=IwAR2mjdGZhCTGvKf901yI5ktiRIzh1-4kuvdI5_djG0xW2fXqA7WpRsSsfKc), 23.10.2021.
15. <https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/zaklad-karny-zabrze-katharsis-sztuka-w-resocjalizacji>, 23.10.2021.

**dr Julia Nowicka**Akademia Sztuki Wojennej  
ORCID 0000-0002-0778-0519Studia Społeczne  
ISSN 2081-0008  
e-ISSN 2449-9714  
str. 39–52**dr Waldemar Perdion**

Uczelnia Techniczno-Handlowa

**dr hab. Zbigniew Ciekankowski**Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II  
w Białej Podlaskiej  
ORCID: 0000-0002-0549-894X

# WYBRANE ASPEKTY OCENY ŚRODOWISKA LOKALNEGO JAKO ELEMENT POCZUCIA BEZPIECZEŃSTWA WYBRANYCH SPOŁECZNOŚCI / *SELECTED ASPECTS OF ASSESSMENT OF THE LOCAL ENVIRONMENT AS AN ELEMENT OF SAFETY IN SELECTED COMMUNITIES*

## STRESZCZENIE

Bezpieczeństwo społeczności lokalnych jest istotnym elementem tworzącym wewnętrzny wymiar bezpieczeństwa państwa. Człowiek może realizować i rozwijać swoją osobowość we właściwej relacji z otaczającym go środowiskiem, z którym musi się w jakimś stopniu utożsamiać, by wykazywać inicjatywę w harmonijnym rozwoju społecznym. Społeczność lokalna, choć stanowi element systemu państwowego, w szczególności sposób wiąże działalność podmiotów państwowych, prywatnych i organizacji pozarządowych z silną inicjatywą oddolną w zakresie wzmacniania poczucia bezpieczeństwa na wybranym terenie. W opracowaniu wskazano przykładowe aspekty oceny środowiska lokalnego, skupiając się na poczuciu dumy z zamieszkiwania obszaru danego powiatu, zaletach i wadach funkcjonowania społecznego w badanych powiatach oraz potencjalnej rekomendacji zamieszkania w badanym środowisku społecznym, adresowanej do osób spoza wskazanego podziału terytorialnego.

**SŁOWA KLUCZOWE:** bezpieczeństwo, człowiek, element, patriotyzm, społeczność.

## ABSTRACT

The security of local communities is an important element creating the internal dimension of state security. Man can realize and develop his personality in a proper relationship with the surrounding environment, with which he must identify to some extent in order to show initiative in harmonious social development. The local community, although it is an element of the state system, in a special way links the activities of state and private entities and non-governmental organizations with a strong bottom-up initiative in the field of strengthening the sense of security in a selected area. The study indicates exemplary aspects of the assessment of the local environment, focusing on the feeling of pride in living in the area of a given powiat, the advantages and disadvantages of social functioning in the surveyed powiats, and a potential recommendation to live in the studied social environment, addressed to people from outside the indicated territorial division.

**KEY WORDS:** security, human, element, patriotism, community.

## WSTĘP

Poczucie bezpieczeństwa koncentruje się nie tylko na społecznych relacjach oraz więzach, które w dużym stopniu wpływają na życie w środowisku lokalnym, ale także na określeniu możliwości społecznych, które wywołują aktywność w podnoszeniu jakości życia społecznego. Związane jest to z rozumieniem bezpieczeństwa nie tylko jako stanu braku zagrożeń warunkujących przetrwanie, lecz także jako możliwości rozwoju obecnie i w przyszłości<sup>1</sup>.

Koncentrując się na potrzebie bezpieczeństwa, można wskazać czynniki, które wpływają na elementy kształtujące poczucie bezpieczeństwa w społeczności lokalnej. Istotne jest tutaj określenie elementów kryzysowych, które mogą powstać z wynikłych zagrożeń. Kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej, charakteryzującym się nagłością zaistnienia, determinującym podejmowanie decyzji pod presją czasu, czego konsekwencją jest szybka zmiana, powstała w wyniku zaburzenia stabilizacji<sup>2</sup>.

Bez systemowych rozwiązań trudno tworzyć sprzyjające okoliczności w zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa w wymiarach zewnętrznym i wewnętrznym. Rozwój ku jakości życia w społeczności lokalnej wymaga więc przestrzegania norm, zasad oraz funkcji wychowawczych. Człowiek może realizować i rozwijać swoją osobowość we właściwej relacji do otaczającego środowiska, z którym musi się wartościowo układać oraz wykazywać inicjatywę w harmonijnym rozwoju społecznym.

1 Z. Ciekankowski, *Podstawy zarządzania bezpieczeństwem państwa*, PWSTE, Jarosław 2019, s. 50.

2 Z. Ciekankowski, J. Nowicka, H. Wyrębek, *Zasoby ludzkie w zarządzaniu kryzysowym*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 47.



By ludzie chcieli zaangażować się w życie zamieszkiwanych powiatów muszą się z nimi utożsamiać i wykazywać więcej niż przeciętny poziom ogólnego zadowolenia z uczestnictwa w strukturze lokalnej. Wydaje się, że ogólne zadowolenie z obecnego miejsca zamieszkania, jest zatem jednym z elementów kształtujących poziom poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej. Podobne założenia funkcjonują w literaturze przedmiotu, o czym pisał m.in. R. Ziemia, wskazując konieczność zaspokajania kluczowych ludzkich potrzeb, takich jak potrzeby „istnienia, przetrwania, pewności, stabilności, całości, tożsamości, niezależności, ochrony poziomu i jakości życia. Bezpieczeństwo, będąc naczelną potrzebą człowieka i grup społecznych, jest zarazem podstawową potrzebą państw i systemów międzynarodowych jego brak wywołuje niepokój i poczucie zagrożenia”<sup>3</sup>.

Istotnym czynnikiem określającym ogólne poczucie bezpieczeństwa mieszkańców w badanych powiatach pruszkowskim i grodziskim jest ich poziom zadowolenia ze środowiska lokalnego, które obejmuje szerszy kontekst ich życia i pracy zawodowej oraz zaspokajania różnorodnych potrzeb indywidualnych i społecznych. Analizą objęto następujące zmienne opisujące to zadowolenie: poczucie dumy z zamieszkania w danej społeczności lokalnej, zalety i wady mieszkania w badanym powiecie, propozycja zamieszkania w ich środowisku społecznym adresowana do innych osób.

Opracowanie jest wynikiową częścią projektu badawczego „Bezpieczeństwo społeczności lokalnych” i opiera się na badawczym materiale pierwotnym. Materiał został zgromadzony wśród mieszkańców powiatów pruszkowskiego i grodziskiego w 2018 r., reprezentowanych przez wszystkich członków rad powiatowych obu sąsiadujących ze sobą badanych społeczności lokalnych.

## 1. ZNACZENIE PRAWA LOKALNEGO

Odnosząc się do kategorii bezpieczeństwa lokalnego, można w pełni zastosować perspektywę wskazującą, że „*zachodzące przekształcenia redefiniują bezpieczeństwo w kierunku jego poszerzania i pogłębiania*”<sup>4</sup>.

Formą odzwierciedlenia polityki w wymiarze lokalnym jest prawo miejscowe, czyli takie prawo jak: plany zagospodarowania przestrzennego, zasady zarządzania mieniem komunalnym, strategia rozwoju gminy, powiatu, programy gospodarcze, czy plan poprawy bezpieczeństwa lokalnego w przypadku jego zagrożenia. Istotą lokalnej polityki jest skupienie uwagi na własnym środowisku i jego interesach, nawet jeżeli w perspektywie mogłoby to grozić konfliktem z racji stanu wyższego rządu.

3 R. Ziemia, *Pojęcie i istota bezpieczeństwa w stosunkach międzynarodowych*, „Sprawy międzynarodowe”, nr 10, PISM, Warszawa 1989, s. 50.

4 M. Brzeziński, *Kategorie bezpieczeństwa*, Elipsa, Warszawa 2009, s. 22.

Prawo miejscowe często skłania się bezpośrednio do uwarunkowań występujących lokalnie. To polityka lokalna warunkuje i wskazuje kierunki rozwoju gmin i powiatów, generując organizację struktur kierujących życiem społecznym. Polityka ta na pierwszym miejscu stawia sprawy lokalne, będąc jednocześnie ich orędownikiem w programach. Tym samym determinuje postać bezpieczeństwa lokalnego.

Elementy środowiska lokalnego kształtują państwo, region oraz szeroko pojmowana lokalność. Istnieją dwa podejścia charakteryzujące organizację środowiska lokalnego. Podejście tradycyjne polega na tym, że jednostka na poziomie lokalnym oczekuje od państwa wsparcia finansowego czy materialnego. Podejście środowiskowe stawia przede wszystkim na wzmocnienie systemu lokalnego jako podstawowej formy funkcjonowania struktur społecznych, interwencja społeczna następuje na poziomie organizacji lokalnych<sup>5</sup>. Podejście tradycyjne nie zmusza jednostki do aktywnego poszukiwania pomocy, oferując jej wsparcie finansowe. Podejście to może skutkować dezaktywacją społeczną, szczególnie w wymiarze lokalnym. W podejściu środowiskowym jednostka może liczyć na pomoc ze strony organizacji lokalnych, które swoją działalnością wspomagają potrzebujących w danej dziedzinie życia społecznego. Takie podejście zacieśnia więzy lokalne, wspomaga politykę regionalną, kształtuje jednocześnie ideę organizacji społecznej. Problemy rozwiązywane są na szczeblu lokalnym i jednocześnie odciążają państwo. Ma to znaczący wpływ na rozwój lokalny, który generuje bezpieczeństwo mieszkańców, a jednym z jego aspektów jest poczucie bezpieczeństwa wolnego od zagrożeń przestępczością kryminalną.

W Polsce powstanie samorządu lokalnego pozwoliło na decentralizację uprawnień państwa, przyczyniając się do zwiększenia kompetencji jednostek samorządowych. Problemy rozwiązywane są na szczeblu lokalnym, co pozwala na pełniejsze zapewnienie bezpieczeństwa jednostce. W myśl zasady pomocniczości to najmniejsze wspólnoty mają reagować na rozwiązywanie lokalnych problemów, one też znajdują się najbliżej potrzebujących i potrafią najszybciej zareagować na nieprawidłowości i patologie.

## **2. POCZUCIE DUMY Z FAKTU UCZESTNICTWA W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ I POCZUCIE PATRIOTYZMU LOKALNEGO**

Diagnozę poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej rozpoczęto od pytania dotyczącego poczucia dumy z mieszkania w swoim powiecie. Zdecydowana większość wszystkich badanych jest dumna z tego, że mieszka w swoim powiecie (70,8% wyborców), natomiast co piąta osoba nie potrafi tego ocenić (22,9% wskazań). Tylko niewielki odsetek respondentów nie czuje dumy z obecnego miejsca zamieszkania. Rozkład uzyskanych odpowiedzi respondentów przedstawiono w treści tabeli nr 1.

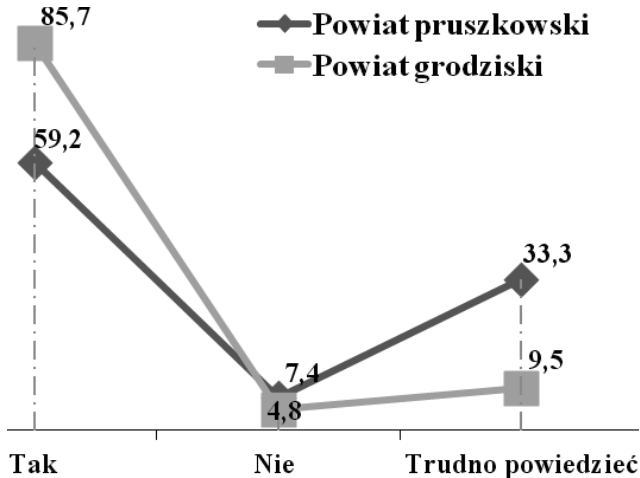
5 J. Gierszewski, *Organizacja systemu bezpieczeństwa społecznego*, Difin, Warszawa 2013, s. 202.

**Tabela nr 1. Poczucie dumy respondentów z mieszkania w badanym powiecie**

Odpowiedź	Razem		Powiat pruszkowski		Powiat grodziski		Porównanie	
	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent	t°	P
Tak	34	70,8	16	59,3	18	85,7	2,210	0,032
Nie	3	6,3	2	7,4	1	4,8		
Trudno powiedzieć	11	22,9	9	33,3	2	9,5		
<b>Ogółem</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>		

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Z danych empirycznych i testu istotności różnic t-Studenta dla par niezależnych przedstawionych w tabeli nr 1 wynika, że mieszkańcy powiatu pruszkowskiego i mieszkańcy powiatu grodziskiego mają odmienne poczucie dumy z mieszkania w powiecie – wartość t empirycznego wynosi  $|2,210|$  przy  $p=0,032$ . Wartość empiryczna jest większa od t krytycznego (1,960). Wskazane dane procentowo przedstawiono w formie wykresu nr 1.



**Wykres nr 1. Poczucie dumy respondentów z mieszkania w badanym powiecie (dane w %)**

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Z analizy procentowego rozkładu odpowiedzi można zauważyć, że zdecydowanie większe poczucie dumy ze swojego miejsca zamieszkania deklarują mieszkańcy powiatu grodziskiego (85,7% pozytywnych wskazań). Z kolei tylko 59,2% mieszkańców powiatu pruszkowskiego jest dumnych z mieszkania w swoim powiecie. Jednak w tej grupie respondentów aż co trzecia osoba nie ma w tej sprawie własnego zdania (33,3%).

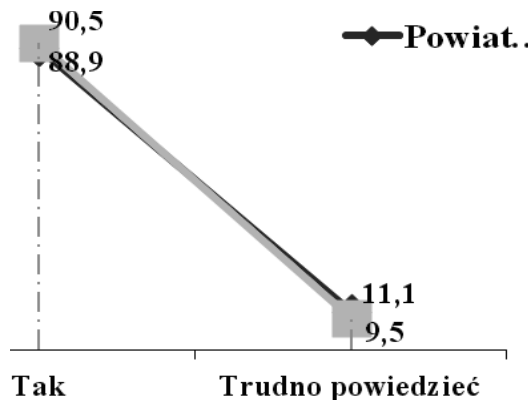
Kolejną analizowaną zmienną jest poczucie patriotyzmu lokalnego. Wyniki badań wskazano w treści tabeli nr 2 oraz na wykresie nr 2.

**Tabela nr 2. Poczucie patriotyzmu lokalnego badanych mieszkańców**

Odpowiedź	Razem		Powiat pruszkowski		Powiat grodziski		Porównanie	
	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent	t°	P
Tak	43	89,6	24	88,9	19	90,5	0,180	0,861
Nie	-	-	-	-	-	-		
Trudno powiedzieć	5	10,4	3	11,1	2	9,5		
Ogółem	48	100,0	27	100,0	21	100,0		

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Z danych empirycznych i testu istotności różnic t-Studenta dla par niezależnych wynika, że mieszkańcy powiatu pruszkowskiego i mieszkańcy powiatu grodziskiego mają podobne poczucie patriotyzmu lokalnego – wartość t empirycznego wynosi  $|0,180|$  przy  $p=0,861$ . Wartość empiryczna jest mniejsza od t krytycznego (1,960).



**Wykres nr 2. Poczucie patriotyzmu lokalnego badanych mieszkańców (dane w %)**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Z danych wynika, że prawie wszyscy mieszkańcy powiatu grodziskiego: 90,5% badanych i 88,9% mieszkańców powiatu pruszkowskiego, nazywają siebie patriotami lokalnymi. Pozostali ankietowani w obu grupach nie mają zdania w tej kwestii – powiat pruszkowski 11,1% osób, a powiat grodziski 9,5% badanych.

### 3. WSKAZYWANE ZALETY I WADY UCZESTNICTWA WE WSPÓLNOCIE LOKALNEJ

Jedną z kolejnych analizowanych zmiennych są zalety mieszkania w powiecie. Wszyscy badani za najważniejsze zalety uznali następujące elementy codziennego życia: dobra komunikacja ze stolicą (83,3%), dobre zaplecze edukacyjne (77,1%), satysfak-

cjonujące relacje z sąsiadami (64,6%), niski stopień bezrobocia (60,4%), zadowolająca opieka medyczna (56,2%) oraz sprawnie działające służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo i porządek publiczny (50%).

Nieco mniej respondentów docenia również sprawnie działające starostwo (45,8%), działającą policję (43,7%), możliwość samorozwoju zawodowego (43,7%) oraz korzystne warunki podjęcia pracy (39,6%), co wskazano w treści tabeli nr 3.

**Tabela nr 3. Zalety mieszkania w powiecie w ocenie badanych (*wielokrotność odpowiedzi*)**

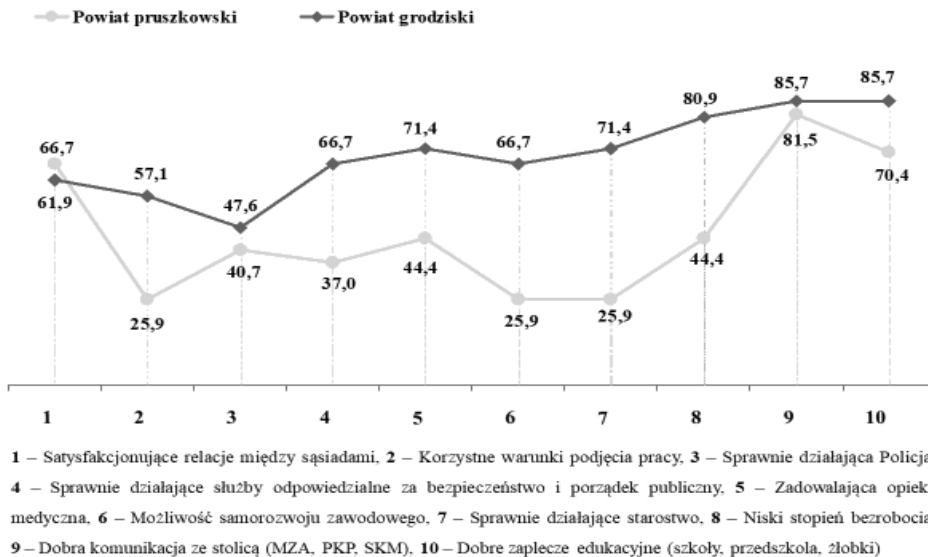
Elementy codziennego życia w powiecie	Razem (dane w %)	Powiat pruszkowski (dane w %)	Powiat grodziski (dane w %)	Porównanie	
				t°	P
Satysfakcjonujące relacje między sąsiadami	64,6	66,7	61,9	0,340	0,739
Korzystne warunki podjęcia pracy	39,6	25,9	57,1	-2,230	0,032
Sprawnie działająca Policja	43,7	40,7	47,6	-0,470	0,643
Sprawnie działające służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo i porządek publiczny	50,0	37,0	66,7	-2,090	0,042
Zadowolająca opieka medyczna	56,2	44,4	71,4	-1,920	0,061
Możliwość samorozwoju zawodowego	43,7	25,9	66,7	-3,000	0,005
Sprawnie działające starostwo	45,8	25,9	71,4	-3,430	0,001
Niski stopień bezrobocia	60,4	44,4	80,9	-2,780	0,008
Dobra komunikacja ze stolicą (MZA, PKP, SKM)	83,3	81,5	85,7	-0,390	0,700
Dobre zaplecze edukacyjne (szkoły, przedszkola, żłobki)	77,1	70,4	85,7	-1,290	0,203

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Z danych empirycznych i testu istotności różnic t-Studenta dla par niezależnych wynika, że mieszkańcy powiatu pruszkowskiego i mieszkańcy powiatu grodziskiego różnie oceniają następujące zalety mieszkania w swoich powiatach: korzystne warunki podjęcia pracy – wartość t empirycznego wynosi |2,230| przy p=0,032, sprawnie działające służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo i porządek publiczny – wartość t empirycznego wynosi |2,090| przy p=0,042, możliwość samorozwoju zawodowego – wartość t empirycznego wynosi |3,000| przy p=0,005, sprawnie działające starostwo – wartość t empirycznego wynosi |3,430| przy p=0,001 oraz niski stopień bezrobocia – wartość t empirycznego wynosi |2,780| przy p=0,008. Wartość empiryczna jest

większa od t krytycznego (1,960). Z analizy rozkładów procentowych odpowiedzi wynika, że mieszkańcy powiatu grodzkiego wyżej niż mieszkańcy powiatu pruszkowskiego oceniają takie zalety mieszkania w powiecie jak: korzystne warunki podjęcia pracy – powiat grodzki 57,1%, powiat pruszkowski 25,9%, sprawnie działające służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo i porządek publiczny – powiat grodzki 66,7%, powiat pruszkowski 37%, możliwość samorozwoju zawodowego – powiat grodzki 66,7%, powiat pruszkowski 25,9%, sprawnie działające starostwo – powiat grodzki 71,4%, powiat pruszkowski 25,9% oraz niski stopień bezrobocia – powiat grodzki 80,9%, powiat pruszkowski 44,4%.

W przypadku pozostałych zalet mieszkania w powiecie mieszkańcy powiatu pruszkowskiego i mieszkańcy powiatu grodzkiego mają podobne zdanie: satysfakcjonujące relacje z sąsiadami – wartość t empirycznego wynosi  $|0,340|$  przy  $p=0,739$ , sprawnie działająca policja – wartość t empirycznego wynosi  $|0,470|$  przy  $p=0,643$ , zadowalająca opieka medyczna – wartość t empirycznego wynosi  $|1,920|$  przy  $p=0,061$ , dobra komunikacja ze stolicą – wartość t empirycznego wynosi  $|0,390|$  przy  $p=0,700$  oraz dobre zaplecze edukacyjne – wartość t empirycznego wynosi  $|1,290|$  przy  $p=0,203$ . Wartość empiryczna jest mniejsza od t krytycznego (1,960). Wskazane dane zobrazowano w formie graficznej, widocznej na wykresie nr 3.



#### Zalety mieszkania w powiecie

**Wykres nr 3. Zalety mieszkania w powiecie w ocenie badanych (dane w %, wielokrotność odpowiedzi)**

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Z analizy rozkładów procentowych odpowiedzi wynika, że mieszkańcy powiatu grodziskiego w większości wyżej oceniają zalety mieszkania w swoim powiecie niż mieszkańcy powiatu pruszkowskiego. Występują nawet wyraźne różnice w przypadku zalet nieistotnych statystycznie: sprawne działanie policji – powiat grodziski 47,6%, powiat pruszkowski 40,7%, zadowolająca opieka medyczna – powiat grodziski 71,4%, powiat pruszkowski 44,4%, dobra komunikacja ze stolicą – powiat grodziski 85,7%, powiat pruszkowski 81,5% oraz dobre zaplecze edukacyjne – powiat grodziski 85,7%, powiat pruszkowski 70,4%. Wyjątek stanowi różnica w ocenie satysfakcjonujących relacji między sąsiadami – powiat grodziski 61,9%, powiat pruszkowski 66,7%.

Omówiono zalety mieszkania w powiecie, co wymaga skonfrontowania danych z odpowiedziami wskazującymi na czynniki o najmniejszym zadowoleniu. Analiza odpowiedzi wszystkich badanych (dwie grupy) wykazała, że największymi wadami mieszkania w powiecie są: niezadowolająca opieka medyczna (31,2%), smog (27,1%), brudne ulice, chodniki (22,9%). W dalszej kolejności wymienione zostają: duża przestępczość (18,7%), brak infrastruktury drogowej (18,7%), brak parków zieleni miejskiej (16,7%), bezdomni (16,7%) oraz nieskutecznie działająca Policja (12,5%). Najmniejszy odsetek respondentów uznał, że wadą mieszkania w powiecie może być mała skuteczność służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny (10,4%), brak perspektyw rozwoju zawodowego (8,3%), nieprzychylni dla mieszkańców pracownicy starostwa (8,3%) oraz wysokie bezrobocie (6,2%).

Z danych empirycznych i testu istotności różnic t-Studenta dla par niezależnych wynika, że mieszkańcy powiatu pruszkowskiego i mieszkańcy powiatu grodziskiego różnie oceniają następujące wady mieszkania w swoich powiatach: duża przestępczość – wartość t empirycznego wynosi  $|2,450|$  przy  $p=0,019$ , utrudniony dojazd do stolicy – wartość t empirycznego wynosi  $|2,100|$  przy  $p=0,041$ , brak parków, zieleni miejskiej – wartość t empirycznego wynosi  $|2,150|$  przy  $p=0,037$ , smog – wartość t empirycznego wynosi  $|3,660|$  przy  $p=0,001$  oraz brudne ulice, chodniki – wartość t empirycznego wynosi  $|3,040|$  przy  $p=0,004$ . Wartość empiryczna jest większa od t krytycznego (1,960). Rozkłady procentowe odpowiedzi mieszkańców powiatów sugerują, że więcej mieszkańców powiatu pruszkowskiego niż mieszkańców powiatu grodziskiego widzi wady mieszkania w swoim regionie. Do takich wad należą: duża przestępczość – powiat pruszkowski 29,6%, powiat grodziski 4,8%, utrudniony dojazd do stolicy – powiat pruszkowski 33,3%, powiat grodziski 9,5%, brak parków, zieleni miejskiej – powiat pruszkowski 25,9%, powiat grodziski 4,8%, smog – powiat pruszkowski 44,4%, powiat grodziski 4,8% oraz brudne ulice, chodniki – powiat pruszkowski 37,0%, powiat grodziski 4,8%. Dane przedstawiono w treści tabeli nr 4.

**Tabela nr 4. Wady mieszkania w powiecie w ocenie badanych (wielokrotność odpowiedzi)**

Elementy codziennego życia w powiecie	Razem (dane w %)	Powiat pruszkowski (dane w %)	Powiat grodziski (dane w %)	Porównanie	
				t°	P
Niesatysfakcjonujące relacje między sąsiadami	18,7	22,2	14,3	0,700	0,486
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	8,3	11,1	4,8	0,820	0,419
Nieskutecznie działająca Policja	12,5	11,1	14,3	-0,320	0,752
Mała skuteczność służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny	10,4	11,1	9,5	0,180	0,861
Duża przestępczość	18,7	29,6	4,8	<b>2,450</b>	<b>0,019</b>
Wysokie bezrobocie	6,2	7,4	4,8	0,380	0,707
Bezdomni	16,7	22,2	9,5	1,210	0,231
Niezadawalająca opieka medyczna	31,2	40,7	19,0	1,660	0,103
Słabe zaplecze edukacyjne (brak szkół, przedszkoli, żłobków)	12,5	18,5	4,8	1,530	0,133
Nieprzychylni dla mieszkańców pracownicy starostwa	8,3	11,1	4,8	0,820	0,419
Brak infrastruktury drogowej	18,7	22,2	14,3	0,700	0,486
Utrudniony dojazd do stolicy (brak MZK, PKP, SKM)	22,9	33,3	9,5	<b>2,100</b>	<b>0,041</b>
Brak parków, zieleni miejskiej	16,7	25,9	4,8	<b>2,150</b>	<b>0,037</b>
Smog	27,1	44,4	4,8	<b>3,660</b>	<b>0,001</b>
Brudne ulice, chodniki	22,9	37,0	4,8	3,040	0,004

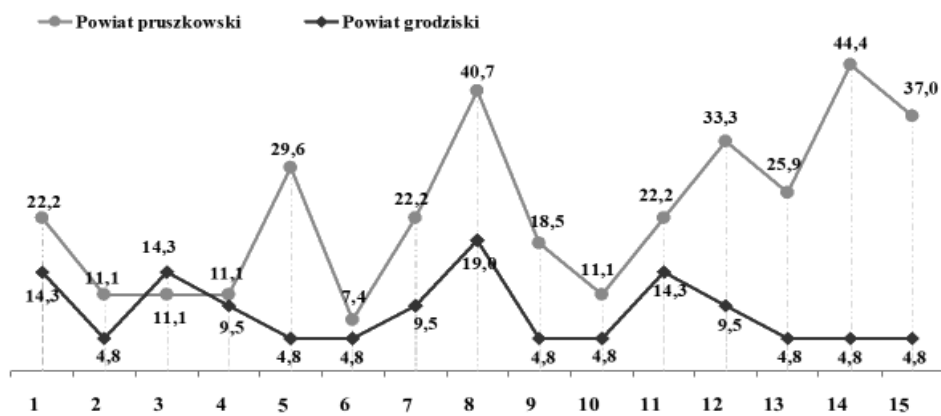
**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

W przypadku pozostałych wad mieszkania w powiecie mieszkańcy powiatu pruszkowskiego i mieszkańcy powiatu grodziskiego mają podobne zdanie: niesatysfakcjonujące relacje z sąsiadami – wartość t empirycznego wynosi |0,700| przy p=0,486, brak perspektyw rozwoju zawodowego – wartość t empirycznego wynosi |0,820| przy p=0,419, nieskutecznie działająca Policja – wartość t empirycznego wynosi |0,320| przy p=0,752, mała skuteczność służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny – wartość t empirycznego wynosi |0,180| przy p=0,861, wysokie bezrobocie – wartość t empirycznego wynosi |0,380| przy p=0,707, bezdomni – wartość t empirycznego wynosi |1,210| przy p=0,231, niezadawalająca opieka medyczna – wartość t empirycznego wynosi |1,660| przy p=0,103, słabe zaplecze edukacyjne – wartość t empirycznego wynosi |1,530| przy p=0,133, nieprzychylni dla



mieszkańców pracownicy starostwa – wartość t empirycznego wynosi  $|0,820|$  przy  $p=0,419$  oraz brak infrastruktury drogowej – wartość t empirycznego wynosi  $|0,700|$  przy  $p=0,486$ . Wartość empiryczna jest mniejsza od t krytycznego (1,960).

Mieszkańcy powiatu grodzkiego tylko w jednym przypadku są bardziej krytyczni od mieszkańców powiatu pruszkowskiego. Dotyczy to wady jaką jest nieskutecznie działająca Policja – powiat grodzki 14,3%, powiat pruszkowski 11,1%. Dane w formie graficznej przedstawia wykres nr 4.



1 – Niesatysfakcjonujące relacje między sąsiadami, 2 – Brak perspektyw rozwoju zawodowego, 3 – Nieskutecznie działająca Policja, 4 – Mała skuteczność służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny, 5 – Duża przestępczość, 6 – Wysokie bezrobocie, 7 – Bezdomni, 8 – Niezadowolająca opieka medyczna, 9 – Słabe zaplecze edukacyjne (brak szkół, przedszkoli, żłobków), 10 – Nieprzychylni dla mieszkańców pracownicy starostwa, 11 – Brak infrastruktury drogowej, 12 – Utrudniony dojazd do stolicy (brak MZK, PKP, SKM), 13 – Brak parków, zieleni miejskiej, 14 – Smog, 15 – Brudne ulice, chodniki

#### Wady mieszkania w powiecie

#### Wykres nr 4. Wady mieszkania w powiecie w ocenie badanych (dane w %, wielokrotność odpowiedzi)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Pozostałe wady mieszkania w powiecie uzyskały większość wyborów mieszkańców powiatu pruszkowskiego: niesatysfakcjonujące relacje z sąsiadami – powiat pruszkowski 22,2%, powiat grodzki 14,3%, brak perspektyw rozwoju zawodowego – powiat pruszkowski 11,1%, powiat grodzki 4,8%, mała skuteczność służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny – powiat pruszkowski 11,1%, powiat grodzki 9,5%, wysokie bezrobocie – powiat pruszkowski 7,4%, powiat grodzki 4,8%, bezdomni – powiat pruszkowski 22,2%, powiat grodzki 9,5%, niezadowolająca opieka medyczna – powiat pruszkowski 40,7%, powiat grodzki 19,0%, słabe zaplecze edukacyjne – powiat pruszkowski 18,5%, powiat grodzki 4,8%, nieprzychylni dla miesz-

kańców pracownicy starostwa – powiat pruszkowski 11,1%, powiat grodziski 4,8% oraz brak infrastruktury drogowej – powiat pruszkowski 22,2% powiat grodziski 14,3%.

#### 4. REKOMENDACJA MIEJSCA ZAMIESZKANIA

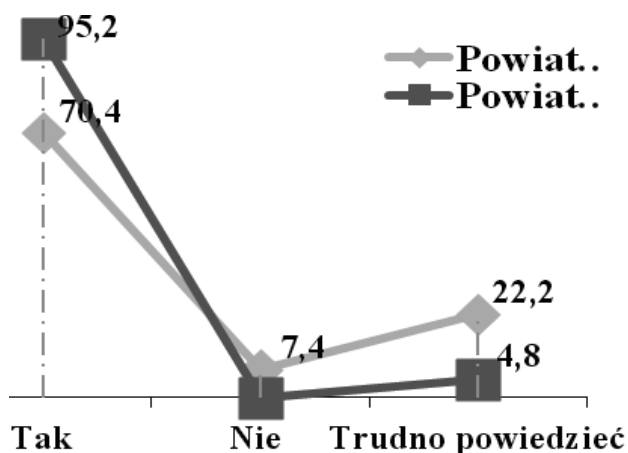
W kwestii zamieszkania w swoim powiecie aż 81,2% wszystkich respondentów zaproponowałoby je swoim znajomym. Tylko 4,2% uznało, że nie warto tego robić, a 14,6% nie ma zdania w tej sprawie. Otrzymane dane przedstawiono w treści tabeli nr 5.

Tabela nr 5. Propozycja badanych zamieszkania w ich powiecie

Odpowiedź	Razem		Powiat pruszkowski		Powiat grodziski		Porównanie	
	Częstość	Procent	Częstość	Procent	Częstość	Procent	t°	P
Tak	39	81,2	19	70,4	20	95,2	2,240	0,031
Nie	2	4,2	2	7,4	-	-		
Trudno powiedzieć	7	14,6	6	22,2	1	4,8		
Ogółem	48	100,0	27	100,0	21	100,0		

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z danych empirycznych i testu istotności różnic t-Studenta dla par niezależnych wynika, że mieszkańcy powiatu pruszkowskiego i mieszkańcy powiatu grodzkiego mają odmienne zdanie w sprawie propozycji zamieszkania w swoim powiecie – wartość t empirycznego wynosi  $|2,240|$  przy  $p=0,031$ . Wartość empiryczna jest większa od t krytycznego (1,960). Procentowy rozkład danych przedstawiono na wykresie nr 5.



Wykres nr 5. Propozycja badanych zamieszkania w ich powiecie (dane w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Prawie wszyscy badani z powiatu grodziskiego zaproponowaliby swoim znajomym zamieszkanie w swoim powiecie (95,2% pozytywnych wyborów), natomiast taką propozycję złożyłoby blisko 2/3 mieszkańców powiatu pruszkowskiego (70,4% pozytywnych wskazań). Co piąty ankietowany z tego powiatu nie ma zdania w tej sprawie (22,2% wskazań).

## ZAKOŃCZENIE

Analizując szerokie pojęcie bezpieczeństwa opierano się na literaturze przedmiotu oraz na założeniu, że „przez porównanie systemu potrzeb i wartości podmiotu bezpieczeństwa w stosunku do obiektywnych warunków jego przetrwania i rozwoju, można określić poziom satysfakcji i bezpieczeństwa i dokonać wstępnej oceny zarządzania nim”<sup>6</sup>. Badając aspekty poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnych jako jedną ze zmiennych przyjęto ogólne zadowolenie z obecnego miejsca zamieszkania. Jako składowe uwzględniono poczucie dumy mieszkańców, ich patriotyzm lokalny oraz zauważane przez nich wady i zalety swojej społeczności, co przekłada się na rekomendację zamieszkania na terenie swojego powiatu.

W podsumowaniu prowadzonych analiz należy stwierdzić, że zdecydowanie większe zadowolenie ze swojego środowiska lokalnego przejawiają mieszkańcy powiatu grodziskiego niż pruszkowskiego. O ile bowiem jedynie co drugi mieszkaniec powiatu pruszkowskiego jest zadowolony z mieszkania w obecnym miejscu, o tyle niemal powszechnie swoje zadowolenie wyrażają mieszkańcy powiatu grodziskiego. Zarówno mieszkańcy powiatu pruszkowskiego, jak i grodziskiego są szczególnie zadowoleni z dobrej komunikacji ze stolicą, dobrego zaplecza edukacyjnego, satysfakcjonujących relacji z sąsiadami, niskiego poziomu bezrobocia oraz zabezpieczenia socjalnego i medycznego. Powszechnie też deklarują poczucie patriotyzmu lokalnego. Przy czym bardziej zadowoleni z poniższych elementów życia codziennego są mieszkańcy powiatu grodziskiego: ze względu na niskie bezrobocie w powiecie i korzystne warunki podjęcia pracy, sprawnie działające starostwo powiatowe, opiekę medyczną, możliwość samorozwoju zawodowego, sprawnie działające służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo i porządek publiczny. Jako wady zamieszkiwania w powiecie wskazywano w obu powiatach najczęściej: jeszcze nie w pełni zadowalającą opiekę medyczną, smog, brudne ulice i chodniki, a także dużą przestępczość i brak infrastruktury drogowej odpowiadającej współczesnym wyzwaniom. Okazuje się, że dość powszechnie badani mieszkańcy zaproponowaliby innym ludziom zamieszkanie w ich powiecie. Jednak zdecydowanie bardziej zachęcaliby do tego mieszkańcy powiatu grodziskiego niż pruszkowskiego.

Społeczności lokalne każdego powiatu są świadome swoich problemów. Często pozwala to na najszybsze rozwiązanie oraz znalezienie różnych metod, które sprawdza-

6 A. Czupryński, *Bezpieczeństwo w ujęciu aksjologicznym*, w: *Bezpieczeństwo na lądzie, morzu i w powietrzu w XXI wieku*, red. J. Zboin, CNBOP-PIB, Józefów 2014, s. 14.

ją się w określonym przypadku, niekoniecznie w skali całego państwa. Indywidualne podejście do problemu i jego wspólne pokonanie wzmacnia więzi lokalne, pozwalając na stały rozwój własny i bliskiej społeczności. Wyniki przeprowadzonych badań wydają się wpisywać w tezę, sformułowaną przed laty przez lekarza psychiatrii Z. Freuda: „zmiany cywilizacyjne sprawiają, iż człowiek modyfikuje swoje przyzwyczajenia, a dotychczasowa gonitwa za osiągnięciem szczęścia odchodzi na rzecz pozyskania poczucia bezpieczeństwa”<sup>7</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

1. Brzeziński M., *Kategorie bezpieczeństwa*, Elipsa, Warszawa 2009.
2. Ciekankowski Z., Nowicka J., Wyrębek H., *Zasoby ludzkie w zarządzaniu kryzysowym*, CeDeWu, Warszawa 2017.
3. Ciekankowski Z., *Podstawy zarządzania bezpieczeństwem państwa*, PWSTE, Jarosław 2019.
4. Czupryński A., Bezpieczeństwo w ujęciu aksjologicznym, w: *Bezpieczeństwo na lądzie, morzu i w powietrzu w XXI wieku*, red. J. Zboin, CNBOP-PIB, Józefów 2014.
5. Freud S., *Das Unbehagen in der Kultur*, w: "Kulturtheoretische Schriften", Frankfurt a Mann 1971.
6. Gierszewski J., *Organizacja systemu bezpieczeństwa społecznego*, Difin, Warszawa 2013.
7. Zięba R., *Pojęcie i istota bezpieczeństwa w stosunkach międzynarodowych*, w: „Sprawy międzynarodowe”, nr 10, PISM, Warszawa 1989.

---

7 S. Freud, *Das Unbehagen in der Kultur*, w: "Kulturtheoretische Schriften", Frankfurt a Mann 1971, s. 243.

**mgr inż. Barbara Sawczuk-Gołaszewska**

Publiczna Szkoła Policealna w Płońsku

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 53–69

# BEZPIECZEŃSTWO FUNKCJONOWANIA JEDNOSTEK EDUKACYJNYCH W CZASIE ZAGROŻENIA COVID-19 / *SECURITY OF FUNCTIONING OF EDUCATIONAL UNITS DURING COVID-19 THREAT*

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono działania zapewniające bezpieczeństwo funkcjonowania jednostek edukacyjnych w czasie pandemii COVID-19. Omówione zostały zmiany wpływające na jakość kształcenia uczniów oraz zwrócono szczególną uwagę na zmiany zachodzące w nauczaniu przez wprowadzenie nauki zdalnej. Przedstawiono również różnice w kształceniu, które powodują niekorzystne skutki oddziałujące na młode pokolenia, w tym poważne konsekwencje zdrowotne oraz szeroko pojmowane zmiany edukacyjne. Kolejnym elementem, który został poruszony w opracowaniu są prawne uwarunkowania dotyczące uczniów, ich obowiązku oraz prawa do nauki i podjętych działań przeciw Covid-19 między innymi w postaci dostępu do danych wrażliwych, których posiadaczem staje się dana placówka edukacyjna. Zwrócono także uwagę na problemem, jakim jest odpowiedzialność dyrektorów szkół w świetle prawa oświatowego.

**SŁOWA KLUCZOWE:** choroby, ludzie, pandemia, szkoły, zarazki.

## ABSTRACT

The article presents activities ensuring the safety of the functioning of educational units during the COVID-19 pandemic. The changes affecting the quality of education of students were discussed, and particular attention was paid to the changes taking place in teaching through the introduction of distance learning. The differ-

ences in education, which have negative effects on young generations, including serious health consequences and broadly understood educational changes, are also presented. Another element that was raised in the study is the legal conditions for students, their obligation and the right to education and actions taken against Covid-19, including access to sensitive data held by a given educational institution. Attention was also paid to the problem of the responsibility of school principals in the light of the education law.

**KEY WORDS:** diseases, people, pandemic, schools, germs.

## WSTĘP

Edukacja jest „prawem człowieka, a także globalnym, wspólnym dobrem i głównym motorem postępu w każdym z celów, zawartych w Celach Zrównoważonego Rozwoju (SDG) Agendy 2030, stanowiąc fundament równych, sprawiedliwych, a także inkluzywnych oraz pokojowych społeczeństw”<sup>1</sup>. Pandemia COVID-19, określana jako wydarzenie typu „czarny łabędź” lub „katastrofalne nieszczęście” i porównywana do II wojny światowej pod względem konsekwencji ekonomicznych oraz społecznych, spowodowała największe w historii zakłócenia w edukacji, wywierając niemal powszechny wpływ zarówno na uczących się, jak i nauczycieli na całym świecie<sup>2</sup>.

Podczas pandemii koronawirusa (COVID-19), przedłużające się zamknięcie szkół może spowodować odwrócenie korzyści, ograniczając możliwości edukacyjne dzieci, a także ich interakcje społeczne i emocjonalne. Im dłużej uczeń pozostaje poza szkołą, tym większe jest ryzyko, że przerwie naukę. Ponadto ci, którzy nie uczęszczają do szkoły – a zwłaszcza dziewczęta – są narażeni na większe ryzyko podatności na zagrożenia (np. podlegają większemu odsetkowi przemocy, wykorzystywania, małżeństw dzieci i cięż narolatka)<sup>3</sup>. Co więcej, przedłużające się zamknięcia szkół przerywają, zakłócając świadczenie oraz dostęp do podstawowych usług szkolnych, takich jak: programy żywienia, dożywiania, szczepienia, a także zdrowie psychiczne i wsparcie psychospołeczne. W miarę jak kryzys COVID-19 staje się coraz bardziej długotrwały, rośnie potrzeba zapewnienia zainteresowanym stronom odpowiednich mechanizmów i możliwości radzenia sobie ze zmieniającą się sytuacją lokalną.

- 1 *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*. Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ A/RES/70/1, 25 września 2015.
- 2 C. Romero-Blanco, J. Rodríguez-Almagro, *Social distancing compliance under Covid-19 pandemic and mental health impacts: A population-based study*. Int. J. Environ. Res. Public Health. 2020; 17, s. 6567.
- 3 *Framework for reopening schools*. UNESCO; UNICEF; World Bank; WFP; April 2020. (<https://www.gcedclearinghouse.org/resources/framework-reopening-schools-april-2020>), (dostęp 15.12. 2021).

Pandemia COVID-19 jest ogromnym wyzwaniem dla systemów edukacyjnych. Uspokojenie uczniów i rodziców jest istotnym elementem reakcji instytucji. Zwiększając możliwości zdalnego nauczania, szkoły i uczelnie powinny wykorzystać możliwości kształcenia asynchronicznego, które najlepiej sprawdza się w formatach cyfrowych. Oprócz zwykłych przedmiotów, nauczanie w klasie powinno obejmować zróżnicowane zadania i prace, które umieszczają COVID-19 w globalnym i historycznym kontekście<sup>4</sup>.

Jeżeli szkoła zostanie dotknięta epidemią koronawirusa, problemem będzie nie tylko zamknięcie szkoły, lecz także kwestia odpowiedzialności za zaistniałą sytuację. Przede wszystkim jest to obowiązek dyrektora szkoły, ponieważ to on będzie odpowiedzialny za podjęte środki ostrożności, w tym ustanowione procedury.

Samo sporządzenie procedur nie wystarczy, aby wypełnić ich funkcje. Należy wpoić pracownikom, że przestrzeganie zasad musi być normą dla wszystkich. Nauczyciele muszą również uświadamiać o tym uczniów. Z tego wynika, że szkolenia będą potrzebne, aby wzmocnić dobre standardy zachowania i uświadomić pracownikom, że są prawnie odpowiedzialni za własne działania lub zaniechania, które mogą narazić ich na ryzyko utraty zdrowia lub życia innych osób. Poza tym pracownicy powinni wiedzieć, że ich podstawowym obowiązkiem jest przestrzeganie zasad oraz przepisów BHP (bezpieczeństwa i higieny pracy) w oparciu o art. 211 Kodeksu Pracy. W szczególności każdy pracownik powinien znać wspomniany regulamin, wykonywać pracę zgodnie z nim oraz stosować się do poleceń i zarządzeń przełożonych w tym zakresie. Za nieprzestrzeganie zasad i instrukcji pracodawcy pracownik może zostać ukarany upomnieniem, naganą lub karą pieniężną. Ponadto nauczyciel może ponieść odpowiedzialność dyscyplinarną, jeśli z jego winy zostały naruszone prawa i dobro dzieci<sup>5</sup>.

Bardzo ważne jest to, aby uczniowie wyrobili sobie dobre nawyki współdziałania z innymi uczniami i nauczycielami. Warto konsekwentnie zwracać uwagę na zachowania uznawane za niewłaściwe w czasie epidemii, takie jak: trzymanie się za ręce czy wymienianie przedmiotów, w tym przyborów szkolnych. Należy ograniczyć działania, które zachęcają do bliskiego kontaktu między uczniami. Uczniowie powinni mieć własne przybory i podręczniki, które mogą znajdować się na biurku szkolnym ucznia, w tornistrze lub w szafce, jeśli w szkole są szafki. Uczniowie nie powinni przynosić do szkoły niepotrzebnych przedmiotów.

Ponadto należy im wielokrotnie przypominać o tym, iż wymaga się częstego mycia rąk, a także zachowania bezpiecznej odległości, a gdy nie jest to możliwe, należy za-

4 J. Daniel, *Education and the COVID-19 pandemic*, Prospects (Paris). 2020 Apr 20, s. 1–6.

5 J. Brzozowski, *Organizacja pracy szkoły w czasach pandemii*, „Pod paragrafem” 7 września 2020, Nr 104 Wrzesień 2020, s. 1–3.

krywać usta i nos maseczką, unikając dotykania oczu, ust i nosa. Dorosłym uczniom i rodzicom uczniów niepełnoletnich należy przypomnieć, że do szkoły powinni uczęszczać tylko uczniowie zdrowi, bez objawów chorób zakaźnych<sup>6</sup>.

Pandemia zakłóciła życie uczniów na różne sposoby, w zależności nie tylko od ich poziomu i kierunku studiów, lecz także od etapu, na którym się znaleźli w swoim programie. Osoby kończące jeden poziom edukacji i przechodzące do kolejnego, np. ze szkoły średniej na uczelnię wyższą, a następnie do pracy stoją przed szczególnymi wyzwaniami. Nie będą oni w stanie zrealizować programu nauczania i oceny w normalny sposób, a w wielu przypadkach zostali oderwani od swojej grupy społecznej, niemal z dnia na dzień. Nawet ci, którzy są w trakcie realizacji swoich programów będą się niepokoić, dopóki nie otrzymają jasnych wskazówek, w jaki sposób ich zajęcia i systemy oceny zostaną przywrócone po kryzysie. Wielu studentów z kohorty COVID-19 obawiało się, że w przypadku przejścia na inny poziom studiów lub wejścia na rynek pracy znajdą się w długotrwałej niekorzystnej sytuacji w porównaniu z osobami, które studiowały „normalnie”<sup>7</sup>.

W sektorze szkolnictwa wyższego, uniwersytety zostały zmuszone do zamknięcia drzwi w odpowiedzi na rosnącą epidemię koronawirusa i, tam gdzie pozwalała na to infrastruktura informatyczna, do przestawienia zajęć na nauczanie online, aby utrzymać retencję studentów oraz dostęp do nauki. Według badania przeprowadzonego przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Uniwersytetów (IAU) w dniach od 25 marca do 17 kwietnia 2020 r. 2/3 instytucji wyższego szkolnictwa zdołała przenieść nauczanie online, podczas gdy jedna trzecia nie była w stanie tego przeprowadzić<sup>8</sup>. Rozwiązaniem umożliwiającym kontynuację nauczania i uczenia się były platformy internetowe. Jednak nawet tam, gdzie istniała niezbędna infrastruktura, bezpośrednim wyzwaniem spowodowanym blokadą było zapewnienie jasnych i skutecznych strumieni komunikacji z pracownikami oraz studentami. Nauczyciele nie zawsze posiadali odpowiednie umiejętności, by mogli nagle i łatwo przejść z nauczania twarzą w twarz na nauczanie online, co często skutkowało „uczeniem się przez działanie” albo naśladowaniem podejścia twarzą w twarzą, więc nie gwarantowało tego samego poziomu jakości procesu edukacyjnego<sup>9</sup>.

6 Ibidem, s. 1–3.

7 J. Daniel, *Education and the COVID-19 pandemic*, op. cit. s. 1–6.

8 *International Association of Universities The Impact of Covid-19 on Higher Education Around the World*. IAU Global Survey Report. [accessed on 4 September 2020]; Available online: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf), (dostęp 15.12. 2021).

9 R. Watermeyer, T. Crick, *Covid-19 and digital disruption in UK universities: Afflictions and affordances of emergency online migration*. High. Educ. 2020.



## ZMIANY W NAUCZANIU UCZNIÓW W SZKOLE WPROWADZONE W CELU ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA

Pandemia COVID-19 zmieniła edukację uczniów w każdym wieku. Wstępne dane wskazują na straty edukacyjne na wielu poziomach i weryfikują zwiększony lęk oraz depresję związane z tymi zmianami, ale jeszcze nie ma danych na temat długoterminowych wyników. Wytyczne organizacji nadzorujących, dotyczące bezpieczeństwa i skuteczności nowych sposobów dostarczania edukacji, zostały szybko sfałszowane. Nie jest zaskoczeniem, że powiększyły się różnice społeczno-ekonomiczne i luki dla uczniów specjalnej troski<sup>10</sup>.

Przejsie na edukację online w czasie pandemii koronawirusem(COVID-19) może spowodować niekorzystne zmiany edukacyjne i poważne konsekwencje zdrowotne dla dzieci uczących się w szkole podstawowej, średniej i szkołach branżowych. Skutki te mogą być różne w zależności od wieku, dojrzałości i klasy społeczno-ekonomicznej. W chwili obecnej mamy niewiele danych na temat wyników, ale kilka organizacji nadzorujących próbowało ustalić wytyczne, wyrażało obawy i ekstrapolowało na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Wraz z przejściem od tradycyjnego uczęszczania do szkoły do uczęszczania do niej przez Internet, rodziny znalazły się pod wpływem nowych stresorów. Schronienie, wyżywienie, opieka zdrowotna i dobrobyt społeczny są częścią tego, co dzieci i młodzież, a także ich rodzice lub opiekunowie mogą uzyskać od szkół. Wiele rodzin zostało dotkniętych negatywnymi skutkami utraty zarobków, co doprowadziło do braku bezpieczeństwa żywnościowego i mieszkaniowego; niektóre z tych strat są konsekwencją konieczności przebywania rodziców w domu z małymi dziećmi, które nie mogą uczęszczać do szkoły stacjonarnej. Istnieją dowody na to, że ta niestabilność ekonomiczna prowadzi do wzrostu depresji i niepokoju<sup>11</sup>. W jednym z badań 34,71% rodziców zgłosiło problemy behawioralne u swoich dzieci, które przypisali pandemii i wirtualnej nauce<sup>12</sup>.

W Stanach Zjednoczonych u 93 605 uczniów zdiagnozowano pozytywny wynik testu na obecność COVID-19 i odnotowano, że 42% z nich to Latynosi; 32% to osoby rasy białej i 17% to osoby rasy czarnej. Samo zakażenie COVID nie jest jedynym problemem, który wpływa na ich zdrowie podczas pandemii. W tym okresie dzieci tracą opiekę zdrowotną i posiłki, gdyż szkoła przestaje istnieć. Uczniowie pochodzący z niższych klas społeczno-ekonomicznych w tym przypadku są bardziej dotknięci stratami.

10 J. Hoofman, *The Effect of COVID-19 on Education*. *Pediatr Clin North Am.* 2021 Oct; 68(5), s. 1071–1079.

11 J.M. Fegert, B. Vitiello, *Challenges and burden of the coronavirus 2019 (COVID-19) pandemic for child and adolescent mental health: a narrative review to highlight clinical and research needs in the acute phase and the long return to normality*, *Child Adolesc Psychiatry Ment Health.* 2020; 14, s. 20.

12 E. Bobo, L. Lin L, *How do children and adolescents with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD) experience during the COVID-19 outbreak?*, *Encephale*, 2020; 46(35).

Uczniowie szkół średnich również stracili bardzo wiele podczas pandemii COVID-19. To, co powinno być czasem budowania większej niezależności zostało utrudnione przez zalecenie izolacji. Studniówki, imprezy sportowe i wiele innych wydarzeń społecznych i edukacyjnych zostało zmienionych albo utraconych z powodu pandemii i nie da się ich odzyskać.

Długotrwały charakter edukacji na odległość oznacza, że dzieci są coraz bardziej odseparowane od rówieśników i zamknięte w swoich domach, mimo że wiele zajęć sportowych i pozaszkolnych odbywa się w małych grupach. Warto również zauważyć, że kształcenie na odległość utrudniało dzieciom klas pierwszych adaptację w nowych warunkach w zmienionym środowisku szkolnym. Informacje na temat groźnych chorób zakaźnych docierają do wszystkich dzieci, dlatego martwią się o swoje zdrowie i o życie bliskich im osób. Wymuszona praca online z kamerami, które są skierowane na nich, a także brak bezpośredniego kontaktu z kolegami i z nauczycielami, a także praca pod presją czasu mogą pogłębić trudności rozwojowe, doprowadzając do kryzysu psychologicznego. Według 76% nauczycielek, które były badane przez fundację „Szkoła z Klasą”, podstawowym powodem kryzysów psychicznych oraz psychologicznych problemów są: niska samoocena uczniów i brak zainteresowania ich problemami ze strony rodziców. Według ekspertów (w tym psychologów, a także psychiatrów oraz interwentów kryzysowych), udział w edukacji na odległość jest zazwyczaj traumatyczne dla takich dzieci. W edukacji realizowanej na odległość, szczególnie w sytuacji, gdy nie ma zajęć prowadzonych na żywo, nauczyciele nie mają w ogóle możliwości zauważenia niepokojących sygnałów oraz zgłoszenia tego ich rodzicom<sup>13</sup>.

W jednym z badań – 14,4% nastolatków zgłosiło zespół stresu pourazowego, a 40,4% depresję i lęk<sup>14</sup>. W innym badaniu dorastający chłopcy zgłosili znaczący spadek zadowolenia z życia – z 92% przed COVID do 72% w warunkach blokady. W przypadku dorastających dziewcząt spadek zadowolenia z życia wynosił od 81% przed COVID do 62% w czasie pandemii, przy czym najstarsze nastoletnie dziewczęta zgłaszały najniższe wartości zadowolenia z życia w czasie ograniczeń związanych z COVID-19<sup>15</sup>. W czasie zamknięcia szkoły z powodu COVID-19 – 21% chłopców i 27% dziewcząt zgłosiło wzrost liczby kłótni rodzinnych<sup>16</sup>. Jeśli połączymy te wszystkie doniesienia z malejącym dostępem do usług w zakresie zdrowia psychicznego z powodu ograniczeń związanych z pandemią, to dla rodziców staje się skomplikowaną kwestią zajęcie się zarówno potrzebami dzieci w zakresie zdrowia psychicznego, jak i edukacyjnymi.

13 A. Czetwertyńska, *Polska edukacja w czasie i po pandemii. Problemy, zaniechania i pytania do władz*, <https://centrumcyfrowe.pl/>, (dostęp 15.12. 2021).

14 L. Liang, H. Ren, *The effect of COVID-19 on youth mental health*. *Psychiatr Q.* 2020;91, s. 841–852.

15 T.V. Soest, A. Bakken, *Life satisfaction among adolescents before and during the COVID-19 pandemic*, *Tidsskr Nor Laegeforen* 2020, (10), s. 140.

16 L. Liang, H. Ren, *The effect of COVID-19 on youth mental health*, op. cit., s. 841–852.

## ZAPEWNIENIE BEZPIECZEŃSTWA W SZKOŁACH Z POWODU PANDEMII COVID-19

Zgodnie z art. 70 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej – każdy ma prawo do nauki. Jednakże, prawo to może zostać ograniczone w sytuacjach, które mogą zagrażać bezpieczeństwu uczniów i pracowników szkoły. Zgodnie z wytycznymi Generalnego Inspektora Sanitarnego, dyrektor musi izolować osoby wykazujące objawy koronawirusa SARS-CoV-2. Wątpliwości budzi praktyka mierzenia temperatury ciała uczniów przy wejściu do szkoły. Po pierwsze, trudno jest określić próg temperatury, który wykluczałby uczniów z zajęć, a po drugie nawet jeśli termometr pokazuje wyższy odczyt, niekoniecznie jest to objaw choroby, ponieważ u zupełnie zdrowej osoby odczyt temperatury może czasem różnić się znacznie od normy w pewnych okolicznościach i o pewnych porach dnia. Warto zaznaczyć, że Główny Inspektor Sanitarny w swoich wytycznych nie zaleca przeprowadzania masowego pomiaru temperatury w szkołach. Wspomina jedynie, że jeśli to konieczne, należy uzyskać zgodę rodziców na pomiar temperatury ciała ucznia, gdy występują niepokojące objawy choroby. Ministerstwo Edukacji niedawno wyjaśniło, że temperatura ciała 37,5°C oznacza niską gorączkę, a 38°C oznacza gorączkę. Dlatego należy przyjąć, że jeśli występują widoczne objawy, a temperatura jest wyższa niż 37,5°C, to uczeń powinien być odizolowany, natomiast rodzice powinni skontaktować się z nim w celu zasięgnięcia porady lekarskiej<sup>17</sup>.

Należy także pamiętać, że objawy alergii czy innych niezakaźnych chorób mogą być podobne jak przy koronawirusie SARS-CoV-2, dlatego warto zadbać o to, aby rodzice lub dorośli uczniowie zostali odpowiednio poinformowani, w celu uniknięcia niepotrzebnych nieporozumień. Najlepiej jest uzyskać te informacje na piśmie. Jeśli uczeń alergiczny zarazi się koronawirusem, nie można zarzucić dyrektorowi, że toleruje jego obecność w szkole, mimo objawów, które są charakterystyczne również dla alergii.

Jak wspomniano wyżej, informacje o stanie zdrowia są danymi wrażliwymi, ale dyrektor szkoły ma prawo do ich uzyskania na podstawie art. 155 Prawa oświatowego, który stanowi, że w celu zapewnienia dziecku właściwej opieki, odżywiania oraz metod wychowawczych rodzic dziecka jest obowiązany do przekazywania dyrektorowi szkoły informacji dotyczących zdrowia, odżywiania i rozwoju psychofizycznego dziecka, które dyrektor uzna za ważne. Można przyjąć, że brak informacji od rodziców o alergiach i występowaniu objawów podobnych do objawów COVID-19 upoważnia dyrektora do odmowy przyjęcia dziecka do szkoły<sup>18</sup>.

Dowody potwierdzające skuteczność globalnego zamykania szkół w zwalczaniu COVID-19 są nieliczne. Istnieje ciągła niepewność co do stopnia, w jakim uczniowie

17 J. Brzozowski, *Organizacja pracy szkoły w czasach pandemii*, op. cit., s. 1–3.

18 Ibidem, s. 1–3.

szkół są podatni na COVID-19 i przenoszą go. Zrównoważenie potencjalnych korzyści i szkód wiąże się z wyraźnymi kompromisami dla rządów, ale w niewielkim stopniu uznano, że kraje o niskich i średnich dochodach stoją w obliczu zupełnie innego podejścia związanego z ponownym otwarciem szkół niż kraje zamożne. Zarówno ponowne otwarcie szkół, jak i pozostawienie ich w zamknięciu wiąże się z ryzykiem, które należy aktywnie ograniczać.

W wielu krajach na całym świecie szkoły pozostają zamknięte w ramach działań mających na celu opanowanie pandemii COVID-19. Rządy poszczególnych krajów stają przed coraz większymi dylematami dotyczącymi tego, kiedy i jak ponownie otworzyć szkoły. Dokonujemy przeglądu korzyści i zagrożeń związanych z zamykaniem szkół podczas pandemii COVID-19 i nakreśliłyśmy kluczowe zasady ponownego otwierania szkół. Dane z poprzednich epidemii sugerują, że dzieci w wieku szkolnym mogą odgrywać jedynie stosunkowo niewielką rolę w przenoszeniu koronawirusów. W ogólnym rozumieniu wydaje się, że osoby poniżej 20 roku życia są o połowę mniej podatne na koronawirus zespołu ostrej ciężkiej niewydolności oddechowej niż dorośli i znacznie mniej jest prawdopodobne, że będą miały objawy. Jednak dane sugerują, że dzieci mogą mieć wirus COVID-19 podobną do tej u dorosłych<sup>19</sup>. Dane dotyczące przenoszenia w szkołach są skąpe. Populacyjne dane dotyczące transmisji w szkołach w Australii, oparte na śledzeniu kontaktów, prawie nie wykazały transmisji<sup>20</sup>.

Biorąc pod uwagę tę niepewność, wpływ ponownego otwarcia szkół na transmisję i możliwość wystąpienia drugiej fali pandemii jest niejasny. Nie ma jednak dowodów na to, że dzieci są bardziej podatne na przenoszenie niż dorośli, w przeciwieństwie do niektórych wirusów oddechowych. Jeśli dzieci zarażą się wirusem COVID-19, istnieją również wyraźne dowody, że prawdopodobieństwo ciężkiej choroby lub zgonu jest bardzo niskie. Łącznie dane te sugerują, że dzieci, a zwłaszcza uczniowie szkół podstawowych, będą prawdopodobnie należały do bezpieczniejszych grup, w których można rozpocząć rozluźnianie dystansu społecznego.

Zgodnie z art. 210 Kodeksu pracy, jeżeli warunki pracy w ogóle nie odpowiadają przepisom BHP oraz stwarzają bezpośrednie zagrożenie dla zdrowia albo dla życia pracownika, czy też jeśli wykonywana praca grozi takim właśnie niebezpieczeństwem innym osobom, pracownikowi przysługuje prawo do powstrzymania się od jej wykonywania i zostaje zobowiązany od razu zawiadomić o tym przełożonego. Dlatego też w interesie dyrektora szkoły leży zapewnienie odpowiednich warunków pracy, niestwarzających zagrożenia dla zdrowia albo dla życia pracownika. Dlatego też, przed rozpoczęciem nowego roku szkolnego, wszyscy dyrektorzy szkół muszą

19 R.M. Viner, *Reopening schools during the COVID-19 pandemic: governments must balance the uncertainty and risks of reopening schools against the clear harms associated with prolonged closure*, Arch Dis Child, 2021 Feb; 106(2), s.111–113.

20 Ibidem, s. 111–113.

zaopatrzyć się w odpowiednie zapasy środków dezynfekujących, produktów higieny osobistej, masek ochronnych, gogli i rękawic. W przypadku przedłużającej się pandemii, zapasy te powinny być stale uzupełniane. Zaopatrzenie wszystkich pracowników szkoły w maski, które często są jednorazowego użytku, może stanowić obciążenie dla dyrektora szkoły, dlatego wskazane byłoby, aby nauczyciele i pracownicy niepedagogiczni posiadali w miarę możliwości własne maski, zwłaszcza że w wielu miejscach poza szkołą maski są nadal obowiązkowe. Jednakże, dyrektor powinien być przygotowany do zapewnienia wystarczającej liczby masek dla pracowników, którzy ich potrzebują<sup>21</sup>.

Grupa ekspertów zaleciła, aby przed ponownym otwarciem szkół przedstawić dowody na niskie wskaźniki zakażeń w danej społeczności oraz wdrożyć systemy śledzenia nowych przypadków, aby zminimalizować ryzyko zakażenia wśród uczniów.

W odniesieniu do ponownego otwarcia szkół, w Zjednoczonym Królestwie (UK) Naukowa Grupa Doradcza ds. Sytuacji Nadzwyczajnych (SAGE) przedstawiła siedem scenariuszy „powrotu do szkoły” i ostrzegła, że nacisk na ponowne otwarcie szkół może doprowadzić do nowej fali zakażeń. W skali globalnej wskaźniki zakażeń w społeczności lokalnej uznano za czynnik decydujący o ponownym otwarciu szkół. Ponadto, zarządzanie bezpiecznym środowiskiem szkolnym było uważane za warunek wstępny w procesie ponownego otwarcia, w połączeniu z ostrożnym podejściem do minimalizowania ryzyka zakażenia. Aby określić odpowiednie metody osiągnięcia tego celu, niezbędne jest pośrednie zrozumienie rzeczywistych praktyk w procesie ponownego otwierania szkół<sup>22</sup>.

Szkody związane z przedłużającym się zamknięciem szkoły są dobrze udokumentowane. Oprócz wpływu na naukę, obejmują one zmniejszenie aktywności fizycznej i szereg skutków dla zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia w związku z izolacją społeczną, zmniejszonym wsparciem społecznym, zwiększonym narażeniem na przemoc w domu, wykluczeniem dzieci z dostarczanych przez szkołę interwencji w zakresie zdrowia publicznego (np. szczepienia, odrobaczanie i programy żywieniowe) oraz wykluczeniem najbardziej narażonych uczniów z sieci bezpieczeństwa socjalnego działających za pośrednictwem szkół. Pośrednie szkody dla szerszego społeczeństwa obejmują krótkoterminową utratę pracowników służby zdrowia i innych kluczowych pracowników, jak również zmniejszenie szerszej produktywności z powodu nieobecności rodziców w pracy<sup>23</sup>.

21 J. Brzozowski, *Organizacja pracy szkoły w czasach pandemii*, op. cit., s. 1–3.

22 M.L. Smith, S.E. Levkoff, *Community case study article type: criteria for submission and peer review*. *Front Public Health*, (2016) 4, s. 56.

23 R.M. Viner, *Reopening schools during the COVID-19 pandemic: governments must balance the uncertainty and risks of reopening schools against the clear harms associated with prolonged closure*, op. cit. s. 111–113.

W publicznej debacie na temat pandemii regularnie wzywa się do ściślejszej kontroli zakażeń i zamykania szkół w celu zwalczania COVID-19. Jednak ograniczenia w nauce szkolnej i zajęciach rekreacyjnych mogą mieć negatywne konsekwencje. Dane norweskie i międzynarodowe wydają się potwierdzać argument za utrzymaniem otwartych szkół i ośrodków opieki dziennej, przy zastosowaniu dobrych środków kontroli zakażeń, a ich zamykanie powinno być ostatecznością.

Strategie łagodzenia skutków COVID-19 doprowadziły do powszechnego zamykania szkół na całym świecie. Początkowo były one podejmowane w oparciu o dane z ognisk grypy, w których dzieci były bardzo podatne na zachorowania i odgrywały ważną rolę w przenoszeniu choroby na terenie całej społeczności. Argumentowano, że zamykanie szkół było konieczne, aby zapobiec szkodom wyrządzonym wrażliwym osobom dorosłym, zwłaszcza osobom starszym. Chociaż dane są nadal gromadzone, niedawno opisane powikłanie, pediatryczny wieloukładowy zespół zapalny, jest niezwykle rzadki, a dzieci pozostają wyjątkowo wolne od wpływu COVID-19. Nie ma również dowodów na to, że dzieci są epidemiologicznie istotne w rozprzestrzenianiu się wirusa w całej społeczności. Poprzednie badania wykazały długoterminowe szkody edukacyjne, społeczne i medyczne wynikające z wykluczenia ze szkoły, przy czym najbardziej dotknięte są bardzo małe dzieci i te z grup marginalizowanych, takich jak imigranci i mniejszości rasowe. Polityka i etyczne implikacje trwającego obowiązkowego zamykania szkół, w celu ochrony innych, wymagają pilnej ponownej oceny w świetle bardzo ograniczonych danych dotyczących korzyści dla zdrowia publicznego<sup>24</sup>.

## PROFILAKTYKA ZAKAŻEŃ W SZKOŁACH W DOBIE PANDEMII

Zapobiegania i Kontroli Chorób (ECDC) uaktualniło ostatnio swoją ocenę ryzyka zakażenia SARS-CoV-2 w szkołach i ośrodkach opieki dziennej. ECDC utrzymuje, że ryzyko wtórnego przeniesienia zakażenia wśród młodszych dzieci jest niskie. Wszystkie kraje informują, że ogniska choroby mogą wystąpić w szkołach i ośrodkach opieki dziennej, ale nade wszystko konieczne są środki kontroli zakażeń, aby szkoły mogły pozostać otwarte.

Populacyjne badania przesiewowe, w których stosuje się test reakcji łańcuchowej polimerazy (PCR) sugerują, że młodsze dzieci mają w rzeczywistości niższy wskaźnik zachorowalności niż starsze i osoby dorosłe. Kilka ostatnich badań serologicznych potwierdza to odkrycie, chociaż na wyniki mogły mieć wpływ środki kontroli zakażeń oraz zakres samoizolacji u dzieci i dorosłych. U dzieci i młodzieży objawy są na ogół łagodne, a u 20–35% nie występują<sup>25</sup>.

24 M. Silverman, *Ethics of COVID-19-related school closures*, an J Public Health, 2020 Aug, 111(4), s. 462–465.

25 R.M. Viner, O.T. Mytton, *Susceptibility to SARS-CoV-2 Infection Among Children and Adolescents Compared With Adults: A Systematic Review and Meta-analysis*, JAMA Pediatr 2020, 174, s. e204573.

Gdy szkoły w Stanach Zjednoczonych zaczęły już ponownie otwierać się, nadal trwa debata na temat: czy uczniowie powinni być fizycznie obecni w klasach. Powszechnie uważa się, że dzieci są w stosunkowo niskim stopniu narażone na rozwój ciężkiej postaci COVID-19, ale nowy raport Amerykańskiej Akademii Pediatrii (AAP) wskazuje, że łączna liczba przypadków podwoiła się mniej więcej w ciągu ostatniego miesiąca, a od 9 lipca do 13 sierpnia liczba ta wzrosła z około 200 000 do ponad 406 000. Fizyczne ponowne otwarcie szkół może przyspieszyć wzrost; potencjalnie podnosząc liczbę dzieci z ciężkimi objawami i pobudzając rozprzestrzenianie się choroby wśród całej społeczności.

Niezależnie od tego, czy dzieci uczęszczają do klas, czy uczą się zdalnie w domu, każda z tych opcji niesie ze sobą ryzyko szkody dla uczniów, ich rodzin i dorosłych, którzy z nimi pracują. Nowy koronawirus, który wywołuje COVID-19, może rozprzestrzeniać się w zamkniętych korytarzach i salach lekcyjnych budynku szkolnego. Jednak długotrwałe poleganie wyłącznie na wirtualnej nauce może zakłócić edukacyjny i społeczny rozwój dziecka i może mieć poważne długoterminowe reperkusje ekonomiczne. Próbując zminimalizować niebezpieczeństwo, poszczególne szkoły wdrażają wiele różnych planów i są przygotowane na zmianę kursu, jeśli zmienią się warunki lokalne<sup>26</sup>.

Jeśli wskaźniki transmisji i poważnych przypadków są bardzo niskie, to uczniowie fizycznie uczęszczający do szkoły mogą przenosić przynajmniej niektóre infekcje do domu, do członków rodziny, którzy mogą być narażeni na znacznie gorsze zagrożenia zdrowotne i skuteczniej rozprzestrzeniać wirusa wśród ogółu populacji. Problem ten m.in. mógł przyczynić się do drugiej fali zachorowań na koronawirusy w Izraelu. W maju liczba zachorowań w tym kraju była zachęcająco niska, więc szkoły zostały ponownie otwarte z niewielkimi ograniczeniami. Ale potem liczba zakażeń u dzieci szybko wzrosła, a następnie również wśród starszych Izraelczyków. W innych krajach szkoły zostały bezpiecznie otwarte, zachowując większą ostrożność i wprowadzając różne ograniczenia – nakazując noszenie masek, ograniczając interakcje między uczniami lub powoli zwiększając plany w ten sposób, aby otworzyć je tylko z młodszymi dziećmi lub jedynie na jeden dzień w tygodniu<sup>27</sup>.

Pandemia nowej choroby koronawirusowej (COVID-19), wywoływanej przez koronawirus (SARS-CoV-2), nadal stanowi globalne wyzwanie. Pomimo intensywnych badań prowadzonych na całym świecie, nie udało się opracować skutecznej szczepionki ani realnych metod leczenia. Dlatego też zapobieganie zakażeniom, wczesne wykrywanie wirusa i identyfikacja skutecznych protokołów leczenia stanowią najlepsze podejście do kontroli rozprzestrzeniania się choroby. W niniejszym prze-

26 S. Bushwick, *Schools Have No Good Options for Reopening during COVID-19*, <https://www.scientificamerican.com/>, (dostęp 15.12. 2021).

27 S. Bushwick, *Schools Have No Good Options for Reopening during COVID-19*, op. cit.

glądzie omówiono aktualne możliwości terapeutyczne, metody profilaktyki i drogi przenoszenia COVID-19.

WHO stwierdziła, że izolacja, zapobieganie, kontrola transmisji i leczenie osób zakażonych są krytycznymi krokami w kontrolowaniu chorób zakaźnych, takich jak COVID-19<sup>28</sup>. Możliwe jest zminimalizowanie rozprzestrzeniania się zakażenia poprzez pozostanie w domu (kwarantanna domowa) i unikanie bezpośredniego kontaktu z osobami zdrowymi (ewentualnie z pacjentami bezobjawowymi) albo zakażonymi, co jest nazywane osłoną; unikanie niepotrzebnych podróży; przestrzeganie zasad dystansu społecznego, tzn. unikanie zatłoczonych miejsc publicznych i zachowanie co najmniej dwóch metrów odległości między każdą osobą, zwłaszcza jeśli kaszle lub kicha; unikanie podawania ręki przy powitaniu; częste mycie rąk przez co najmniej 20 sekund wodą z mydłem lub środkiem do dezynfekcji rąk o zawartości alkoholu co najmniej 60%, szczególnie po dotykaniu wspólnych powierzchni, korzystaniu z łazienki lub podawaniu ręki; unikanie dotykania oczu, nosa i ust nieumytymi rękami; dezynfekcja powierzchni przy użyciu domowych sprayów lub chusteczek.

Należy wspomnieć, że ze względu na długi okres inkubacji i obecność bezobjawowych pacjentów, zalecane jest używanie maski<sup>29</sup>. Dzieci i młodzież często są nosicielami SARS-CoV-2, więc mogą zachorować na COVID-19 i rozprzestrzeniać wirus na innych. W Stanach Zjednoczonych do marca 2021 r. szacowane skumulowane wskaźniki zakażenia SARS-CoV-2 i objawowej choroby COVID-19 u dzieci w wieku 5–17 lat były porównywalne do wskaźników zakażenia oraz objawowej choroby u dorosłych w wieku 18–49 lat i wyższe niż wskaźniki u dorosłych w wieku 50 lat, a także starszych. Szacowane skumulowane wskaźniki zakażeń i chorób objawowych u dzieci, które mają od 0–4 lat są niemal o 50% niższe niż u dzieci będących w wieku 5–17 lat, ale porównuje się je z wynikami u osób dorosłych w wieku 65 lat lub starszych. Te skumulowane wskaźniki zostały oszacowane na podstawie modeli CDC, które uwzględniają niedostateczną wykrywalność wśród zgłoszonych przypadków<sup>30</sup>.

Kilka badań przeprowadzonych na początku pandemii COVID-19 sugerowało, że zapadalność wśród dzieci i młodzieży była niższa niż wśród dorosłych. Jednak niższe wskaźniki zapadalności mogły być częściowo spowodowane tym, że dzieci, w porównaniu z dorosłymi, miały mniej okazji do ekspozycji (z powodu zamknięcia szkół, opieki dziennej i aktywności), ale też mniejsze prawdopodobieństwo bycia przetestowanym. Badania, w których systematycznie przeprowadzanych na dzieciach i młodzieży, niezależnie od objawów, pod kątem ostrego zakażenia SARS-Co-

28 M. Lotfi, *COVID-19: Transmission, prevention, and potential therapeutic opportunities*, Clin Chim Acta, 2020 Sep; 508, s. 254–266.

29 Ibidem, s. 254–266.

30 H. Reese, A.D. Iuliano AD, *Estimated Incidence of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Illness and Hospitalization—United States, February–September 2020*. Clin Infect Dis. 2020, 72(12), s. e1010–e1017.



V-2 (gdy używa się testów antygenowych albo testów RT-PCR) czy wcześniejszego zakażenia (poprzez badanie przeciwciał), wykazały, że wskaźniki zakażenia u nich mogą być porównywalne, a w niektórych warunkach wyższe niż u dorosłych.

Dzieci i młodzież mogą również przenosić zakażenie SARS-CoV-2 na inne osoby. We wczesnym okresie pandemii COVID-19 dzieci nie były powszechnie identyfikowane jako przypadki indeksowe w gospodarstwach domowych lub innych skupiskach, dlatego że szkoły i zajęcia pozaszkolne na całym świecie były zamknięte albo nie odbywały się osobiście. Jednakże wśród młodzieży, uczęszczającej na obozy, imprezy sportowe i do szkoły, wykazano, że osoby młode mogą przenosić SARS-CoV-2 na innych. Ponadto badania nad przenoszeniem, analizujące ryzyko wtórnego zakażenia od dzieci i młodzieży, są szybko, często i systematycznie badane, więc wykazują, że przenoszenie występuje<sup>31</sup>.

Szkolne programy badań przesiewowych mogą być szczególnie przydatne, gdy nie są stosowane żadne inne strategie prewencyjne. W badaniu modelowym, w którym oceniano wpływ różnych strategii prewencyjnych na wskaźniki zachorowań na COVID-19 po wprowadzeniu przypadku do szkoły, przewidywano, że cotygodniowe badania przesiewowe w dużym stopniu zmniejszą liczbę wtórnych przypadków zarówno w szkołach podstawowych, jak i średnich. Oceniono, że testy przesiewowe były najbardziej skuteczne w środowiskach, w których inne strategie zapobiegania, takie jak: fizyczne oddalanie się od uczniów i noszenie masek, były stosowane w mniejszym stopniu.

W terenie programy badań przesiewowych były często wdrażane wraz z innymi strategiami prewencyjnymi. Programy te pozwoliły niektórym szkołom na identyfikację i izolację uczniów z bezobjawowymi zakażeniami oraz na zajęcie się potencjalnymi brakami w protokołach łagodzenia objawów, co w obu przypadkach może pomóc w ograniczeniu transmisji SARS-CoV-2. Jedno z nich wykazało, że wśród pięciu programów z regularnymi badaniami przesiewowymi (co najmniej raz w tygodniu) większości uczniów i pracowników jesienią 2020 r., jedna trzecia do dwóch trzecich wszystkich przypadków COVID-19 zidentyfikowanych w szkołach została zidentyfikowana dzięki badaniom przesiewowym. Możliwość zapewnienia rodzicom i pracownikom o bezpieczeństwie nauki w miejscu zamieszkania jest jedną ze zgłoszonych korzyści z programów badań przesiewowych. Jednak szkoły z programami identyfikują również bariery, np. obawy dotyczące prywatności, złożoność operacyjna i obawy finansowe<sup>32</sup>.

31 C.G. Grijalva, M.A. Rolfes, *Transmission of SARS-COV-2 Infections in Households – Tennessee and Wisconsin*, April-September 2020. MMWR Morb Mortal Wkly Rep. 2020, 69(44), s. 1631–1634.

32 S. Jang, SH. Han, *Cluster of Coronavirus Disease Associated with Fitness Dance Classes, South Korea*, Emerg Infect Dis. 2020, 26(8), s. 1917–1920.

## PODSUMOWANIE

Pedagodzy od dawna rozumieją wartość dostosowywania programów nauczania i środowiska klasowego do potrzeb różnych grup wiekowych, uczniów i systemów szkolnych. Podobnie – nie ma jednej uniwersalnej strategii, by określić optymalny model uczenia się w kryzysie COVID-19. Z naszej własnej analizy oraz danych śledzonych przez UNESCO i NWEA wiemy, że niektóre grupy uczniów doświadczyły większych trudności, więc nadal będą napotykać na przeszkody podczas zdalnego nauczania. Na obszarach, gdzie transmisja chorób jest pod kontrolą, administratorzy mogą wznowić naukę w klasach, ale uczniowie muszą być traktowani priorytetowo. Otwieranie szkół nie powinno być propozycją typu „wszystko albo nic”.

Nauczanie zdalne jest szczególnie trudne dla uczniów, którzy muszą radzić sobie również z wyzwaniami, takimi jak: trudności w nauce, trudności ekonomiczne albo niestabilne środowisko domowe. Wielu z nich będzie miało trudności z rozwijaniem się w środowisku zdalnym, gdzie brakuje praktycznej pomocy, wsparcia emocjonalnego i dostępu do najnowszych technologii<sup>33</sup>.

Jeśli w większości szkoły są zamknięte, istnieją mocne argumenty przemawiające za stworzeniem fizycznego środowiska, w którym ci uczniowie mogą się uczyć. Wyzwaniem jest oczywiście to, w jaki sposób zapewnić osobom zagrożonym możliwość nauki osobiście, nie narażając ich ani ich rodzin na niebezpieczeństwo. Nadanie priorytetu niewielkiej liczbie uczniów, którzy najbardziej potrzebują osobistych lekcji, umożliwi stworzenie mniejszych klas – co ułatwia uczniom przestrzeganie zasad dystansu i protokołów sanitarnych, które ograniczają rozprzestrzenianie się wirusa. Jeśli nie jest możliwy bezpieczny powrót do szkoły uczniów znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, należy przeznaczyć na nich znaczne środki, w taki sposób, aby mieli do dyspozycji urządzenia, połączenie z Internetem, a także wsparcie nauczyciela niezbędne do nauki w domu<sup>34</sup>.

Wielu rodziców i społeczności musi również polegać na systemach szkolnych w zakresie podstawowej opieki nad dziećmi w godzinach pracy. A ponieważ sama nauka online często wymaga przynajmniej częściowej pomocy osoby dorosłej, nawet rodzice, którzy pracują w domu, mogą znaleźć się w niezwykle stresującej sytuacji – posiadania czegoś, co równa się dwóm pełnoetatowym zajęciom: pracy zarobkowej oraz niepłatnej opieki nad dziećmi i nauczania. Sytuację tę często opisuje się słowami „przygniatająca”. Niestety, może to powodować problemy ekonomiczne oraz problemy ze zdrowiem psychicznym. Jeśli szkoły nie zostaną ponownie otwarte, niektórzy rodzice (w tym wiele matek) mogą być zmuszeni do zrezygnowania z pracy, co

33 *Back to school: A framework for remote and hybrid learning amid COVID-19*, <https://www.mckinsey.com/>, (dostęp 15.12. 2021).

34 *Ibidem*.

w przyszłości może skutkować problemem powrotu do niej. Na poziomie indywidualnym oraz rodziny tracą dochody, natomiast na poziomie ogólnospołecznym gospodarka może zostać poważnie uszkodzona<sup>35</sup>.

W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu nauczania i uniknięcia problemów społecznych oraz ekonomicznych, szkoły muszą pozostać otwarte, pod warunkiem, że dorośli, którzy zajmują się dziećmi w domu i w szkole, bezwzględnie przestrzegają zaleceń dotyczących środków zapobiegawczych. Pomieszczenia szkolne można zoptymalizować w celu znacznego ograniczenia rozprzestrzeniania się zakażenia. W tym względzie powszechne stosowanie masek na twarz, oprócz higieny rąk i bezpiecznego zachowania dystansu w szkołach, przynajmniej począwszy od 6. roku życia, wydaje się niezwykle użyteczne. Ponadto, od początku epidemii COVID-19, wykorzystanie telemedycyny do zarządzania osobami podejrzanymi o zakażenie SARS-CoV-2 w społeczności okazało się łatwym i skutecznym środkiem do rozwiązania wielu problemów pediatrycznych, więc mogłoby stanowić dalsze wsparcie dla szkół<sup>36</sup>.

Tomasz Bilicki, koordynator Młodzieżowego Ośrodka Interwencji Kryzysowej RE-START w Łodzi, powiedział portalowi Prawo.pl, że kształcenie na odległość pogorszyło stan psychiczny większości studentów<sup>37</sup>.

Nie ma wątpliwości, że ponad połowa młodych ludzi czuje się gorzej albo znacznie gorzej niż przed pandemią. Z każdym kolejnym tygodniem nauki na odległość pogarsza się ich stan psychiczny. I nie mówimy tu o osobach, które już wcześniej chorowały. Energia, z jaką są zmuszani do izolowania się, znacznie potęguje ich objawy. Jednocześnie zdrowi ludzie są spychani do komunikacji zapośredniczonej, pomimo że kiedyś korzystali z wielu technologii, to w tej chwili mają je jako jedyne okno na świat. Ponad połowa z 80 uczniów, dla których T. Bilicki prowadzi zajęcia z wiedzy o społeczeństwie, chciałyby natychmiast wrócić do szkoły w ramach edukacji stacjonarnej. Niektórzy z nich mówią: „nigdy w życiu nie sądziłem, że powiem, że chcę wrócić do szkoły”. Poza tym, aż 38% uczniów stwierdziło, że ich samopoczucie pogorszyło się. Najczęściej wymienianym czynnikiem pogorszenia samopoczucia był „brak jakiegokolwiek kontaktu z rówieśnikami” (31%), a drugim czynnikiem, wskazanym przez 25,37% uczennic i uczniów, było „materialne obciążenie”<sup>38</sup>.

Zwrócono uwagę na to, że długotrwałe nieobecności pełnoetatowych wykładowców mogą prowadzić do pewnych zaburzeń psychicznych, takich jak: skłonności agre-

35 Ibidem.

36 S. Esposito, *Comprehensive and safe school strategy during COVID-19 pandemic*. Italian Journal of Pediatrics volume 47, Article number: 6, 2021, s. 1–2.

37 T. Bilicki, *Zdalna edukacja pogłębia problemy psychiczne młodzieży*, Prawo.pl, (dostęp 15.12.2021).

38 Ibidem.

sywne. Oczywiście jest to, że kształcenie na odległość rozpowszechniło nową formę przemocy. Cyberprzemoc ma jedną wspólną cechę: nigdy się nie kończy. Posty o przyjaciółkach na forach dyskusyjnych, w mediach społecznościowych albo w zamkniętych grupach szybko rozprzestrzeniają się w sieci. Jeżeli grupa jest zamknięta, a dręczonego dziecka tam nie było, bo nie zostało zaproszone, to zawsze ktoś mu powie: „czy wiesz, co napisali o tobie”<sup>39</sup>.

Minister Edukacji i Nauki przywiązuje szczególną wagę do upowszechniania wiedzy na temat bezpieczeństwa dzieci i młodzieży oraz kształtowania właściwych postaw wobec zagrożeń związanych z korzystaniem z technologii informacyjno-komunikacyjnych i sytuacji kryzysowych – jak wyjaśnia Marzena Machałek, wiceminister edukacji. Dyrektorzy szkół, którzy są odpowiedzialni za bezpieczeństwo swoich uczniów, muszą stworzyć skuteczne mechanizmy eliminowania zagrożeń zarówno w szkole, jak i na odległość. Należy podkreślić, że przepisy prawa szkolnego nie mogą być sprzeczne z prawami zawartymi w powszechnie obowiązujących przepisach, w tym w Konwencji o Prawach Dziecka – wyjaśnia wiceminister, a poza tym Ministerstwo dodało obowiązkową pierwszą pomoc do przepisów dotyczących bezpieczeństwa i ochrony w szkołach oraz zaktualizowało przewodnik bezpieczeństwa<sup>40</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

1. *Back to school: A framework for remote and hybrid learning amid COVID-19*, <https://www.mckinsey.com/>, (dostęp 15.12. 2021).
2. Bilicki T., *Zdalna edukacja pogłębia problemy psychiczne młodzieży*, Prawo.pl, (dostęp 15.12.2021).
3. Bobo E., Lin L., *How do children and adolescents with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD) experience during the COVID-19 outbreak?*, *Encephale*2020; 46(3S).
4. Brzozowski J., *Organizacja pracy szkoły w czasach pandemii*, Pod paragrafem 7 września 2020, Nr 104 Wrzesień 2020.
5. Bushwick S., *Schools Have No Good Options for Reopening during COVID-19*, <https://www.scientificamerican.com/>, (dostęp 15.12. 2021).
6. Czetwertyńska A., *Polska edukacja w czasie i po pandemii. Problemy, zaniechania i pytania do władz*, <https://centrumcyfrowe.pl/>, (dostęp 15.12. 2021).
7. Daniel J., *Education and the COVID-19 pandemic*, Prospects (Paris) 2020 Apr 20.
8. Esposito S., *Comprehensive and safe school strategy during COVID-19 pandemic*, *Italian Journal of Pediatrics* volume 47, Article number: 6, 2021.
9. Fegert J.M., Vitiello B., *Challenges and burden of the coronavirus 2019 (COVID-19) pandemic for child and adolescent mental health: a narrative review to highlight clinical and research needs in the acute phase and the long return to normality*, *Child Adolesc Psychiatry Ment Health*, 2020.

39 M. Sewastianowicz, *MEN: Za bezpieczeństwo uczniów po powrocie do szkół odpowiada dyrektor*, <https://www.prawo.pl/oswiata/bezpieczenstwo-w-szkole-a-powrot-po-zakonczeniu-z-dalnego,507712>, (dostęp 15.12. 2021).

40 Ibidem.

10. *Framework for reopening schools*, UNESCO; UNICEF; World Bank; WFP; April 2020, <https://www.gcedclearinghouse.org/resources/framework-reopening-schools-april-2020>, (dostęp 15.12. 2021).
11. Grijalva C.G., Rolfes M.A., *Transmission of SARS-COV-2 Infections in Households – Tennessee and Wisconsin, April-September 2020*, MMWR Morb Mortal Wkly Rep. 2020; 69(44).
12. Hoofman J., *The Effect of COVID-19 on Education*, *Pediatr Clin North Am.* 2021 Oct; 68(5).
13. *International Association of Universities The Impact of Covid-19 on Higher Education Around the World. IAU Global Survey Report.* [accessed on 4 September 2020]; Available online: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf), (dostęp 15.12. 2021).
14. Jang S., Han S.H., *Cluster of Coronavirus Disease Associated with Fitness Dance Classes, South Korea.* *Emerg Infect Dis.* 2020; 26(8).
15. Liang L., Ren H., *The effect of COVID-19 on youth mental health*, *Psychiatr Q.* 2020;91, s. 841–852.
16. Lotfi M., *COVID-19: Transmission, prevention, and potential therapeutic opportunities*, *Clin Chim Acta.* 2020 Sep; 508.
17. Reese H., Iuliano A.D., *Estimated Incidence of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), Illness and Hospitalization – United States, February–September 2020*, *Clin Infect Dis.* 2020; 72(12).
18. Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ A/RES/70/1, 25 września 2015.
19. Romero-Blanco C., Rodríguez-Almagro J., *Social distancing compliance under Covid-19 pandemic and mental health impacts: A population-based study*, *Int. J. Environ. Res. Public Health.* 2020;17.
20. Sewastianowicz M., MEN: *Za bezpieczeństwo uczniów po powrocie do szkół odpowiada dyrektor*, <https://www.prawo.pl/oswiata/bezpieczenstwo-w-szkole-a-powrot-po-zakonczeniu-zdalnego,507712>, (dostęp 15.12. 2021).
21. Silverman M., *Ethics of COVID-19-related school closures*, *an J Public Health*, 2020 Aug; 111(4).
22. Smith M.L., Levkoff S.E., *Community case study article type: criteria for submission and peer review*, *Front Public Health.* (2016) 4.
23. Soest T.V., Bakken A., *Life satisfaction among adolescents before and during the COVID-19 pandemic*, *Tidsskr Nor Laegeforen.* 2020; (10).
24. Viner R.M., Mytton O.T., *Susceptibility to SARS-CoV-2 Infection Among Children and Adolescents Compared With Adults: A Systematic Review and Meta-analysis*, *JAMA Pediatr* 2020; 174.
25. Viner R.M., *Reopening schools during the COVID-19 pandemic: governments must balance the uncertainty and risks of reopening schools against the clear harms associated with prolonged closure*, *Arch Dis Child.* 2021 Feb; 106(2).
26. Watermeyer R., Crick T., *Covid-19 and digital disruption in UK universities: Afflictions and affordances of emergency online migration*, *High. Educ.* 2020.



**dr inż. Zbigniew Błażewicz**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Studia Społeczne  
ISSN 2081-0008  
e-ISSN 2449-9714  
str. 71–85

# STRATEGICZNE ŚRODOWISKO BEZPIECZEŃSTWA

## / STRATEGIC SAFETY ENVIRONMENT

### STRESZCZENIE

W omawianym artykule scharakteryzowano istotę strategicznego środowiska bezpieczeństwa. Strategiczne środowisko bezpieczeństwa jest pojęciem wszechstronnym i wielopłaszczyznowym, ma ponadto wymiar społeczny, co dodatkowo sprawia dużą trudność w kompleksowym określeniu, czym właściwie jest. Trudności te mają także stosunkowo duży związek z czynnikiem subiektywnych odczuć<sup>1</sup> i różnicy w interpretacji zagrożeń. Dlatego też uważa się, iż bezpieczeństwo środowiska bezpieczeństwa, a tym samym i istota tych pojęć (obszarów) jest procesem złożonym, wynikającym z pewnego systemu, ale i zbiorowości podmiotów (państw), organizacji, czy też różnych grup społecznych. Bezpieczeństwo jest pierwotną egzystencjalną potrzebą, ale i wartością jednostek, grup społecznych, państw (podmiotów). Owo bezpieczeństwo stanowi jednak nie tylko o przetrwaniu integralności czy niezawisłości, lecz także stanowi o rozwoju, który zapewnia ochronę i wzbogacanie tożsamości jednostki ale i narodu (podmiotu). Zależy od tego, co dzieje się wokół nas, od środowiska zewnętrznego, z którego mogą pochodzić ewentualne zagrożenia. Bezpieczeństwo zależy także od nas samych, naszego zdrowia czy gotowości sprostania takim zagrożeniom<sup>2</sup>.

**SŁOWA KLUCZOWE:** bezpieczeństwo, grupa, konflikt, swoboda, zagrożenia.

### ABSTRACT

This article characterizes the essence of the strategic security environment. The strategic security environment is a comprehensive concept and multifaceted, it also has a social dimension, which additionally makes it difficult to comprehensively define what

- 1 J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1996, s. 28.
- 2 R. Kuźniar, *Po pierwsze bezpieczeństwo*, „Rzeczpospolita”, 09.01.1996 r.

it actually is. These difficulties are also relatively much related to the factor of subjective feelings and the difference in the interpretation of threats. Therefore, it is believed that security, security environment, and thus the essence of these concepts (areas) is a complex process, resulting from a certain system, but also a group of entities (states), organizations, or various social groups. Security is a primary existential need but also a value of individuals, social groups and states (entities). This security, however, is not only about the survival of integrity or independence, but also for development that protects and enriches the identity of the individual and the nation (subject). It depends on what is happening around us, on the external environment from which possible threats may come. Safety also depends on ourselves, our health and our readiness to face such threats.

**KEY WORDS:** security, group, conflict, freedom, threats.

*Zapewnienie wewnętrznego i zewnętrznego bezpieczeństwa  
jest dla państwa sprawą życia i śmierci,  
a więc najważniejszym zadaniem każdego rządu.*

Jan Nowak-Jeziorański (1913-2005)

## WSTĘP

Wydarzenia mające miejsce na przełomie XX i XXI w. zmieniły oblicze nie tylko Polski, Europy, ale i całego świata. To w tym czasie został zdemontowany „układ pojałtański” a także zakończony został okres konfrontacji dwóch wielkich mocarstw - Wschodu i Zachodu. Przeobrażeniom społeczno-politycznym uległy państwa Europy Środkowej, stając przed najistotniejszym wyzwaniem zapewnienia sobie bezpieczeństwa. Wraz z zakończeniem „zimnej wojny”<sup>3</sup> nie wszystkie jednak zagrożenia z tamtej epoki zanikły. Wprawdzie część uległa dezaktualizacji, ale zaraz pojawiły się nowe, posiadające wymiar globalny bądź regionalny. Świat zaczął wchodzić w nową erę, a przedstawiciele wielu obszarów wiedzy i myśliciele różnych opcji światopoglądowych skierowali swe zainteresowania w stronę możliwych kierunków rozwoju społecznego w pierwszych dekadach XXI w., zapewniania warunków do tego rozwoju. Także i myśl, zarówno ta naukowa, jak i polityczna nigdy wcześniej nie rozprzestrzeniała się z taką swobodą, pozostawiając w tyle XX w. i jego masowe wstrząsy wywołane konfliktami ideologicznymi. Toteż uznaje się, iż tempo tych zmian jest dla wielu osób zaskakujące. Niektórzy dobrze czują się w takim otoczeniu, natomiast inni obawiają się jedynie jego negatywnych skutków i czują się jakby wykluczeni.

3 M. Kozub, *Siły zbrojne jako narzędzie polityki bezpieczeństwa międzynarodowego*, Warszawa 2010, s. 39.



Globalne problemy w coraz większym stopniu wymagają zastosowania globalnych rozwiązań, a jest to konsekwencją, iż ciągle zmieniające się uwarunkowania naszego życia czynników, zdarzeń, zjawisk, ale i procesów, coraz bardziej komplikuje nasze bezpieczeństwo, jego poziom, ale i jakość. Szybkość zachodzących zatem przemian oraz ich jakościowo nowy wymiar zmuszają wszystkie organizacje narodowe i międzynarodowe, państwowe i niepaństwowe zarówno do analizowania i oceniania paradygmatu<sup>4</sup> tzw. „starych” zagrożeń<sup>5</sup>, ale i nieustannego poszukiwania i wypracowywania nowych koncepcji kreowania bezpieczeństwa.

## UWARUNKOWANIA ŚRODOWISKA BEZPIECZEŃSTWA

Pojęcie *bezpieczeństwo*<sup>6</sup> wywodzi się z czasów rzymskich. W języku łacińskim *secura* znaczący „wolny od troski”, a *securitas* – polityczną stabilność. Współcześnie utrzymuje się, że bezpieczeństwo jest naczelną (egzystencjonalną) potrzebą ludzi, ale i oznacza stan pokoju - polityczną stabilność. Uważa się też, że bezpieczeństwo jest naczelną wartością ludzi oznaczającą stan spokoju, pewności, który daje brak poczucia zagrożenia. Bezpieczeństwo zawiera w sobie szeroki zakres celów, dlatego do sfery bezpieczeństwa można zakwalifikować wiele zagadnień. Arnold Wolfers wyróżnia obiektywny i subiektywny wymiar bezpieczeństwa. Jeżeli subiektywnie postrzegane bezpieczeństwo różni się od bezpieczeństwa obiektywnego, państwa mogą przeceniać lub nie doceniać zagrożenia<sup>7</sup>. Znaczący przedmiot twierdzą jednak, że w wyniku procesów jakie zaszły w XIX i XX w., państwo zwiększyło władzę nad

4 Paradygmat, to zbiór podstawowych pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki, np. nauk wojskowych. Teorii i pojęć tworzących paradygmat raczej się nie kwestionuje, przynajmniej do czasu kiedy paradygmat jest twórczy poznawczo - tzn. za jego pomocą można tworzyć teorie szczegółowe zgodne z danymi doświadczalnymi (historycznymi), którymi zajmuje się dana nauka. Paradygmat od dogmatu odróżnia kilka cech: nie jest on dany raz na zawsze. Jest wypracowany w toku wieloletnich rzetelnych badań i przyjęty na zasadzie konsensusu większości badaczy. Podlega on stałym powolnym zmianom lub od czasu do czasu ulega bardzo głębokim przemianom zwanymi rewolucją naukową; nikt nie twierdzi, że jest on na pewno absolutnie słuszny natomiast każdy kwestionujący go ma obowiązek udowodnienia tego zarzutu. Dobry paradygmat posiada kilka cech i m.in. musi: być spójny logicznie i pojęciowo; być jak najprostszy i zawierać tylko te pojęcia i teorie, które są dla danej nauki rzeczywiście niezbędne; dawać możliwość tworzenia teorii szczegółowych zgodnych ze znanymi faktami. T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wrocław 1962.

5 Zagrożenia - to elementy zbioru wyzwań, których wpływ na podstawy, przebieg i (lub) rezultaty naszych działań oceniamy jako negatywny, utrudniający, opóźniający. M. Kozub, *Mysleć strategicznie o bezpieczeństwie przyszłości*, AON Warszawa 2013., s. 28, ale także Zagrożenie, z jednej strony to pewien stan psychiczny lub świadomościowy wywołany postrzeganiem zjawisk, które subiektywnie ocenia się jako niekorzystne lub niebezpieczne, a z drugiej czynniki obiektywne powodujące stany niepewności i obaw. S. Korycki, *System bezpieczeństwa Polski*, Warszawa 1994, s. 54.

6 J. Czaputowicz, *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Współczesne koncepcje*, Warszawa 2012, s. 22.

7 A. Wolfers, „National security” as an Ambiguous Symbol, „Political Science Quarterly”, 1952, t. 67, nr 4, s. 485.

społeczeństwem, dostarczając dobra społecznego, jakim jest bezpieczeństwo. Stan bezpieczeństwa odzwierciedla więc określoną konfigurację relacji między państwem a społeczeństwem, która rozwinęła się w państwach zachodnich. Bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne zostały oddzielone.

Pojęcie *bezpieczeństwo*, to także wybór dróg rozwoju, a nie tylko przetrwania i powinno być nieodłącznym atrybutem funkcjonowania każdej organizacji. Tym bardziej, jeżeli za pewnik przyjmie się, iż konstruowanie skończonych obrazów przyszłej rzeczywistości, a więc i bezpieczeństwa skazane będzie z góry na niepowodzenie, jak i fakt, iż „...przyszłość ta będzie inna, zdecydowanie odbiegająca od naszych dzisiejszych wyobrażeń”<sup>8</sup>.

Rozważania na temat istoty strategicznego środowiska bezpieczeństwa należałoby rozpocząć od scharakteryzowania istoty samego bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo nie jest pojęciem nowym, stąd też w literaturze przedmiotu można wyróżnić ponad 600 pojęć i definicji w zależności od przyjętych kryteriów (np. przedmiotowe, podmiotowe, procesualne, czasowe, przestrzenne, według sposobu zorganizowania). Każda z nich wskazuje jednak, że bezpieczeństwo, podobnie jak pokój, czy też pozycja państw w społeczności międzynarodowej, nie jest tylko stanem (obiektywnym, subiektywnym), który można osiągnąć i utrzymać raz na zawsze<sup>9</sup>. Współczesne środowisko bezpieczeństwa charakteryzuje zacieranie się granic między jego wymiarem wewnętrznym i zewnętrznym, militarnym i poza militarnym, a także podział na bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe jest czysto umowny, gdyż bezpieczeństwo państw w stosunkach międzynarodowych obiektywnie ujmując ma zawsze charakter międzynarodowy. Ogólnie, ale i najczęściej spotykane definicje leksykalne utożsamiają bezpieczeństwo z brakiem zagrożenia i poczuciem pewności czegoś albo kogoś.

Ludzkość wkraczała w XXI w. z nowymi nadziejami na pokojowy rozwój i bezpieczny Świat. U ich podstaw leżały tak znaczące fakty, jak m.in. koniec zimnej wojny, rozpad dwubiegunowego podziału świata czy też dynamiczny rozwój społeczeństwa informacyjnego. Świadomość i marzenie o szczęśliwej przyszłości narodów, zostały zdominowane przez troskę o bezpieczeństwo a poszukiwanie dróg i środków zapewnienia *bezpieczeństwa* stało się priorytetowym dążeniem wszystkich rządów i organizacji międzynarodowych<sup>10</sup>. W licznych definicjach, tych klasycznych i współczesnych, termin *bezpieczeństwo* jest definiowany i interpretowany w różnorodny sposób. I tak, np. według J. Stańczyka „...bezpieczeństwo jest

8 P. F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999, w: M. Kozub, *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa w pierwszych dekadach XXI wieku*, AON, Warszawa 2009, s. 14.

9 A. D. Rotfeld, *Europejski system bezpieczeństwa in statu nascendi*, PISM, Warszawa 1990, w: M. Kozub, *Myśleć strategicznie o bezpieczeństwie... op. cit.*, s. 37.

10 R. Jakubczak (red.), *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku*, Warszawa 2006, s. 13.

naczelną potrzebą i wartością człowieka i grup społecznych a zarazem ich najważniejszym celem”<sup>11</sup>.

Z kolei według T. Hobbesa, bezpieczeństwo zostaje osiągnięte w społeczeństwie „(...) przez wyjście ze stanu natury i wejście do stanu państwowego, gdzie siła państwa, w postaci prawa o charakterze pozytywnym, była gwarantem funkcjonowania umowy społecznej czyli de facto stanu jego bezpieczeństwa”<sup>12</sup>. W tym kontekście, należy zauważyć, że z jednej strony mamy niezadowolenie związane z ograniczeniem naszej wolności, która związana jest z niestabilnością istnienia (egzystencji) i stanem permanentnego zagrożenia, a z drugiej strony stanu bezpieczeństwa i z założenia stanu ładu społecznego.

Znawcy przedmiotu są także zgodni, że bezpieczeństwo jest wartością stopniowalną, co oznacza, że można być mniej lub bardziej bezpiecznym<sup>13</sup>. Ale należy mieć na uwadze i to, że *bezpieczeństwo* jest stanem, który daje poczucie pewności i gwarancje jego zachowania oraz szansę na doskonalenie. Jedną z podstawowych potrzeb człowieka to sytuacja odznaczająca się brakiem ryzyka utraty czegoś co człowiek szczególnie ceni, na przykład zdrowia, pracy, szacunku, uczuć, dóbr materialnych. Uwzględniając powyższe zapisy wydaje się, że jak najbardziej zasadny jest zapis, iż bezpieczeństwo, „(...) jest subiektywnym stanem świadomości, w którym istniejący, prognozowany lub możliwy poziom zagrożeń nie wywołuje lęku, obawy, strachu o zachowanie (osiągnięcie) uznawanych wartości, realizację fundamentalnych interesów i celów, dzięki wierze (racjonalnemu przekonaniu) o skuteczności realizowanych i planowanych działań własnych oraz innych podmiotów na rzecz kreowania oraz wykorzystywania szans bezpiecznego bytu i bezpiecznego rozwoju, a także – posiadanym zdolnościom ochronno-obronnym”<sup>14</sup>.

Wyróżnia się m.in. bezpieczeństwo globalne, regionalne, narodowe; bezpieczeństwo militarne, polityczne, społeczne; bezpieczeństwo fizyczne, psychiczne, socjalne; bezpieczeństwo strukturalne i personalne<sup>15</sup>.

W stosunkach międzynarodowych pojęcie bezpieczeństwa utożsamia się ponadto z zaspokajaniem potrzeb i celów uczestników stosunków międzynarodowych. Proces ten realizuje się w środowisku międzynarodowym a jego rezultaty dotyczą nie tylko bezpośrednio zainteresowanych państw, ale całego systemu międzynarodowego.

W analizach teoretycznych bezpieczeństwa wyróżnia się trzy jego ujęcia<sup>16</sup>:

- *Podmiotowe* – gdy pytamy, o czyjąś pewność istnienia i przetrwania, tj. gdy pytamy o bezpieczeństwo uczestników stosunków międzynarodowych;

11 J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN 1996, s. 18.

12 T. Hobbes, *Lewiatan*, PWN, Warszawa 1954, s. 147.

13 J. Czapotowicz, *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Współczesne koncepcje*, Warszawa 2012, s. 23.

14 M. Kozub, *Studia strategicznie nad bezpieczeństwem przyszłości*, AON, Warszawa 2014, s. 37.

15 *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2008.

16 R. Zięba, *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, Warszawa 2008, s. 16.

- *Przedmiotowe* – gdy pytamy o treść bezpieczeństwa, środki i sposoby kształtowania stanu posiadania (w tym tożsamości) uczestników stosunków międzynarodowych i ich szans<sup>17</sup> (swobód) rozwojowych;
- *Funkcjonalne (procesualne)* – które pozwala obserwować zmienność w czasie a więc dynamikę i ewolucję subiektywnych i obiektywnych aspektów bezpieczeństwa uczestników stosunków międzynarodowych tj. pewności ich istnienia (prze-trwania), ich stanu posiadania i szans (swobód rozwojowych).

W odniesieniu do ujęcia podmiotowego funkcjonuje podział m.in. na bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe.

*Bezpieczeństwo narodowe*<sup>18</sup> jest to najważniejsza wartość<sup>19</sup>, potrzeba narodowa i priorytetowy cel działalności państwa, jednostek i grup społecznych, a jednocześnie proces obejmujący różnorodne środki, gwarantujący trwałą, wolną od zakłóceń byt i rozwój narodowy (państwa) w tym ochronę i obronę państwa jako instytucji politycznej oraz ochronę jednostek i całego społeczeństwa, ich dóbr i środowiska naturalnego przed zagrożeniami, które w znaczący sposób ograniczają jego funkcjonowanie lub godzą w dobra podlegające szczególnej obronie.

*Bezpieczeństwo międzynarodowe* z kolei jest pojęciem szerszym od bezpieczeństwa narodowego, bowiem jest nie tylko sumą *bezpieczeństw narodowych*, gdyż zawiera w sobie tzw. wzmocnienie zbiorowe, ale także „...podnosi jakość bezpieczeństwa zbiorowego każdego z państw, gdyż polepsza warunki jego równoczesnego stabilizowania i rozwijania”<sup>20</sup>.

17 Szanse - elementy zbioru wyzwań, których wpływ na podstawy, przebieg i/lub rezultaty naszych działań oceniamy jako pozytywny, ułatwiający, przyspieszający. M. Kozub, *Lotnictwo sił powietrznych w operacjach połączonych*, rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 2005, s. 18.

18 Ale też: bezpieczeństwo narodowe - jest nie tylko ochroną narodu i terytorium przed fizyczną napaścią lecz również ochroną - za pomocą różnych środków - żywotnych interesów ekonomicznych i politycznych, których utrata zagroziłaby żywotności i podstawowym wartościom państwa. M. T. Taylor w pracy zbiorowej pod redakcją W. J. Taylora Jr. pt.: *American National Security: Policy and Process*, Baltimore 1981, s. VII., ale także: Bezpieczeństwo narodowe określić można (...) jako obiektywny stan pewności fizycznego przetrwania i swobód rozwojowych, stan będący zarazem żywotną potrzebą, a więc również celem i naczelnym interesem narodowym (racją stanu) zakładającym zabezpieczenie oraz umacnianie żywotnych wartości (wyrażanych właśnie w postaci obiektywnej pewności przestrzegania i swobód rozwojowych), realizowanych w sferze wewnętrznej i zewnętrznej oraz od czynnika czasu, jaki modyfikuje priorytety w zakresie bezpieczeństwa. Innymi słowy, w największym skrócie można stwierdzić, że bezpieczeństwo jest tożsame z pewnością (możliwością) realizacji żywotnych potrzeb i ochrony żywotnych wartości. J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996, w: M. Kozub, *Mysleć strategicznie bezpieczeństwie przyszłości*, Warszawa 2013, s. 60.

19 J. Kukułka, *Bezpieczeństwo a współpraca europejska-współzależność i sprzeczność interesów*, „Sprawy międzynarodowe” 1982, nr 7., s. 29.

20 J. Kukułka, *Bezpieczeństwo...*, op. cit., s. 35.

Podział na bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe jest czysto umowny<sup>21</sup>, gdyż bezpieczeństwo państw w stosunkach międzynarodowych obiektywnie ujmując zawsze ma charakter międzynarodowy. Związek ten wynika z uczestnictwa państwa w systemie międzynarodowym, z którego wynikają główne zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa, jak również w nim mogą być tworzone warunki stanowiące o jego istnieniu i umożliwiające rozwój każdego z państw. Bezpieczeństwo uczestników stosunków międzynarodowych jest rozpatrywane według różnych kryteriów, wśród których najczęściej stosowane są kryteria przedmiotowe, kształtu systemu bezpieczeństwa międzynarodowego i sposobu prowadzenia polityki bezpieczeństwa. W tym ujęciu bezpieczeństwo międzynarodowe rozpatrywane jest w oparciu o różne kryteria, a w tym m.in.<sup>22</sup>:

- *kryterium przedmiotowe*, wyróżnia się różne rodzaje bezpieczeństwa: polityczne, militarne, ekonomiczne, ekologiczne, kulturowe, humanitarne, ideologiczne, informacyjne, itp.);
- *kryterium kształtu systemu bezpieczeństwa międzynarodowego*, wyodrębnia się: system równowagi sił, system blokowy, system bezpieczeństwa kooperatywnego, system bezpieczeństwa zbiorowego;
- *sposób prowadzenia przez państwa polityki bezpieczeństwa*, rozróżnia się: politykę unilateralną (działania jednostronne) i politykę multilateralną (działania wielostronne z innymi państwami, organizacjami międzynarodowymi);
- *kryterium przestrzenne*, wyróżnia się: bezpieczeństwo lokalne, subregionalne, regionalne, ponadregionalne (strefowe), globalne (światowe, uniwersalne).

Obecny stan bezpieczeństwa międzynarodowego cechuje jednak duża niejasność, niepewność i nieprzewidywalność<sup>23</sup>. Nie można zatem liczyć na to, że w perspektywie najbliższych lat znikną w świecie zarzewia konfliktów i niestabilności. Zmiany w środowisku bezpieczeństwa narodowego, ale i międzynarodowego, spowodowane są zdiagnozowanymi już zagrożeniami, ale i powstaniem (prognozą<sup>24</sup>) m.in. nowych wyzwań<sup>25</sup>.

21 R. Zięba, *Bezpieczeństwo międzynarodowe ...*, op. cit., s. 17.

22 Op. cit., s. 17-18.

23 A. D. Rotfeld: *Bezpieczeństwo międzynarodowe czasu przemian*. Wykład Belwederski Akademii Dyplomatycznej MSZ, Warszawa, 20.01.2004 r.

24 Prognoza – poszukiwanie odpowiedzi pytanie: Co może być (stać się), jeśli przyjęte założenia zostaną spełnione? lub „Jaki będzie kształt przyszłości?”. Odpowiedź: „Będzie tak i tak” – w kategorii „wydarzeń”, „zjawisk”, „zdarzeń”, a nie „procesów”; jednoznacznie twierdzący sens (konstatujący). op. cit., s. 98.

25 Wyzwania – elementy zbioru prognozowanych zdarzeń, zjawisk, stanów, procesów, itp., które podmiot (organizacja) powinien (musi) uwzględnić w toku projektowania przyszłości. Wyzwania są upodmiotowione i uprzedmiotowione. Należy je widzieć jako zagrożenia, ale i jako szanse. Nie są ani dobre, ani złe. Są „elektrycznie obojętne”. Język wyzwań jest językiem prognozowania. Wyzwaniem będzie więc to wszystko, co może się dopiero zdarzyć w przyszłości, ale z czym organizacja powinna (musi) się liczyć, wziąć pod rozwagę przy projektowaniu własnych przyszłych postaw, działań. M. Kozub, *Mysleć strategicznie o bezpieczeństwie ...* op. cit., s. 28, ale też wyzwania, to dylematy, przed jakimi stoi podmiot (społeczność

Właściwa percepcja zagrożeń<sup>26</sup> bezpieczeństwa umożliwia także podejmowanie określonych decyzji związanych z systemem bezpieczeństwa narodowego w tym m.in. rozwojem zdolności obronnych, ale pamiętać trzeba, że nie może być ona oderwana od postrzegania bezpieczeństwa w wymiarze globalnym.

Kolejny raz potwierdza się więc teza, że punktem wyjścia w konstruowaniu strategii bezpieczeństwa każdej organizacji, a w tym i każdego państwa, powinna być m.in. analiza, ocena i diagnoza zagrożeń oraz prognoza wyzwań (zagrożeń, szans i ryzyka<sup>27</sup>) zachodzących w jego wnętrzu, jak i otoczeniu bliższym oraz dalszym. Wyzwania te, na co należy zwrócić szczególną uwagę, obejmują wszystkie płaszczyzny życia społecznego: polityczną, ekonomiczną, militarną, naukową, ekologiczną, kulturową, religijną i wiele innych.

Termin *strategia* istnieje już kilka tysięcy lat, a pierwsze odniesienia do tego pojęcia można spotkać w materiałach piśmiennych kilka wieków przed naszą erą. Strategia została inkorporowana do takich dziedzin (nauk) życia społecznego jak: polityka, ekonomia, psychologia, teoria organizacji i zarządzania, działalność państwa w stosunkach międzynarodowych. Należy jednak zwrócić uwagę, że chociaż wszystkie klasyczne definicje znajdują jeden wspólny obszar, którym jest m.in. zagadnienie prowadzenia walki zbrojnej, to nie posiadają punktu stycznego jeśli chodzi o „strategię rozumianą, jako sztuka” a „strategią postrzeganą, jako nauka”.

Jednym z najbardziej znanym teoretykiem sztuki wojennej był Clausewitz, który uważał, że „strategia jest teorią odnoszącą się do użycia bitew na korzyść wojny”. Jak można zauważyć, definicja ta koncentruje się na bitwie jako momencie paroksyzmu wojny<sup>28</sup>. Należy jednak pamiętać, że od czasów Clausewitza strategia traktowana jest, obok jej pierwotnego znaczenia<sup>29</sup>, także jako sztuka użycia sił zbrojnych dla osiągnię-

międzynarodowa, państwo) w rozstrzyganiu spraw bezpieczeństwa. Często generowane są przez partnerów i sojuszników, którzy prezentują pewne oczekiwania, windują standardy obowiązujące w sojuszach lub koalicjach. Wyzwania mogą być podjęte lub zignorowane. Podjęcie wyzwania łączy się z koniecznością wysiłków i poniesienia pewnych kosztów, co stwarza z kolei dodatkowe szanse w przyszłości. S. Koziej, *Wstęp do teorii i historii bezpieczeństwa*, Warszawa 2010, www.koziej.pl.,

26 *Innowacja i synergia w Siłach Zbrojnych RP*. Tom I, Centrum Doktryn i Szkolenia SZ RP, Bydgoszcz 2012, s. 159.

27 Ryzyko – niepewność związana z własnym działaniem i jego skutkami, również niebezpieczeństwo niepożądanych skutków własnego działania.

28 Następcy Clausewitza przyjęli jednak definicję bardziej ogólną, a nawet się cofnęli. Stratedzy lądowi przed 1914 r. powrócili do pierwotnych koncepcji, definiując ją m.in. następująco: „Strategia jest sztuką dowodzenia armiami” (Wilhelm Rüstow), „Strategia jest sztuką dowodzenia na wysokich szczeblach” (generał Bonnal), „Strategia jest sztuką kierowania armiami na teatrze wojny lub po prostu sztuką naczelnego dowódcy” (Henri Mordacq, *Strategia*, 1912). op. cit., s. 66-67.

29 Strategia – dział sztuki wojennej określający reguły i zasady przygotowania i prowadzenia wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii, bitew i głównych operacji. *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 4, PWN, Warszawa 2003, s. 553.

cia celów wytyczonych przez politykę. Stąd też do połowy XX w. strategia kojarzona była także z problemami przygotowania i prowadzenia wojny, wykorzystania sił zbrojnych głównie w wojnie.

Za interesujący i trafny należy uznać komentarz Franciszka Skibińskiego do definicji strategii formułowanych przez wielu znanych teoretyków wojskowych, a także wyróżnienie przez autora wyraźnie dwojakiego aspektu pojęcia strategii, to znaczy teoretycznego i praktycznego. Według niego „Strategią nazywamy sposób postępowania w przygotowaniu i prowadzeniu danej konkretnej wojny, kampanii, lub bitwy, obrany i zastosowany przez najwyższe ogniwa władzy państwowej, naczelne dowództwo sił zbrojnych danego konkretnego teatru działań wojennych. Strategia jest więc najwyższym dziełem teorii i praktyki sztuki wojennej. Przez to samo więc, przymiotnik «strategiczny», odnosi się do zagadnień związanych ze sprawą prowadzenia wojny, kampanii i bitwy przez wymienione wyżej ogniwa władzy państwowej i wojskowej, zarówno w fazie studiów, przygotowania, jak i spełniania<sup>30</sup>. Strategia jest więc dziełem teorii i praktyki sztuki wojennej. Przez to samo więc, przymiotnik *strategiczny* odnosi się do zagadnień związanych ze sprawą prowadzenia wojny, kampanii i bitwy przez wymienione wyżej ogniwa władzy państwowej i wojskowej, zarówno w fazie studiów, przygotowania, jak i spełniania.

Podkreślić należy, iż tradycyjnie strategia kojarzona była przede wszystkim z problemami przygotowania i prowadzenia wojny. Wobec jednak narastania złożoności życia społecznego i komplikowania się zjawiska wojny konieczne stało się włączenie do strategii aspektów pozamilitarnych, a w tym takich, jak m.in.: polityczne, ekonomiczne, techniczne, społeczne, psychologiczne. W rezultacie strategia przestała być jedynie sposobem przygotowania i prowadzenia wojny, ale stała się nieodłącznym elementem rządzenia państwem. W zależności od sposobu podejścia, celu definiowania oraz obszaru zastosowania<sup>31</sup> *strategia* może oznaczać:

- cel i sposób wykorzystania siły w działaniach politycznych<sup>32</sup>;
- poziom określenia celu i sposobu funkcjonowania organizacji;
- poziom określenia celu i sposobu realizacji działania złożonego<sup>33</sup>.

30 F. Skibiński, *Rozważania o sztuce wojennej*, Warszawa 1972, s. 109.

31 M. Kozub, *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa w pierwszych dekadach XXI wieku*, AON, Warszawa 2009, s. 13-14.

32 Zwrócić należy uwagę, iż „siły”, w tym ujęciu nie należy utożsamiać wyłącznie z wojskiem, gdyż siła może wystąpić w dowolnej dziedzinie polityki, zaś każda dziedzina dysponuje właściwymi sobie środkami i zasobami siły.

33 C. Rutkowski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem jako problem nauki i dydaktyki szkoły wyższej*, AON, Warszawa 2002, w: M. Kozub, *Myśleć strategicznie o bezpieczeństwie przyszłości*, AON, Warszawa 2013, s. 21.

Pośród trzech wskazanych oznaczeń, najbardziej odpowiednim wydaje się interpretacja strategii jako poziomu określenia celu i sposobu realizacji działania złożonego – w tym ujęciu (strategia działania):

- jest elementem *każdego* działania złożonego;
- wskazuje lub zakłada istnienie *podmiotu*, który:
  - a) posiada pewną ideę (nadrzędną wobec bezpośredniego celu działania),
  - b) wyraża wolę realizacji (przygotowania realizacji) tego zamierzenia,
  - c) dysponuje określonym systemem wartości i preferencji, a stąd – zbiorem kryteriów wartościujących;
- *łączy w sobie* (zawiera) właściwe dla niego *inne elementy działania*: cel, środki, zasoby, sposoby (metody) itp. oraz jego *warunki*;
- jest *uporządkowanym zbiorem założeń i decyzji* (wyborów) wyrażających akceptowane (planowane, projektowane) jego cechy odniesione do:
  - a) warunków,
  - b) elementów działania (celu, środków, zasobów, sposobów itp.),
  - c) ich dynamicznej kombinacji
  - d) taktyk i technik kontrolno – realizacyjnych;
- określa to działanie w sposób *możliwie najprostszy i najogólniejszy*, jednak w zakresie koniecznym i wystarczającym dla jego identyfikacji (wyróżniania) oraz normowania działań sfery realizacyjnej.

Podjmując próbę jeszcze bardziej szczegółowego sposobu zdefiniowania *strategii* należy stwierdzić iż, *strategia* dotyczy tylko i wyłącznie przyszłości. Nie ma *strategii* ukierunkowanej na przeszłość, można co najwyżej analizować i oceniać przeszłość. Innymi słowy opisując strategię należy stwierdzić że strategia:

- jest to sposób działania, ale sposób specyficzny, odróżniający go od innych;
- jest to nauka, wchodząca w skład nauk społecznych;
- jest to sposób myślenia, które cechuje pewna specyfika;
- dotyczy tylko spraw najważniejszych;
- dotyczy tylko przyszłości ale wykorzystuje analizę przeszłości.

Z powyższego wynikają m.in. dwa zasadnicze, główne i stałe atrybuty strategii, a więc: upodmiotowienie i uprzedmiotowienie (odniesienie jej do konkretnego działania). Upodmiotowienie oznacza wskazanie: czyja jest owa strategia, kto jest jej sprawcą oraz kto wyraża wolę jej realizacji. W obszarze przedmiotowego referatu podmiotem strategii jest państwo. Uprzedmiotowienie zaś oznacza wskazanie konkretnego pola aktywności podmiotu, obszaru, dziedziny, sektora. W tym wypadku obszarem aktywności będzie strategiczne środowisko bezpieczeństwa. Stąd też, mówiąc o strategii bezpieczeństwa organizacji (państwa) będziemy mieć na myśli jej działalność, jaką powinna prowadzić w obszarze szeroko interpretowanego pojęcia *bezpieczeństwo*, a mianowicie w obszarze aktywności ukierunkowanej na zaspokajania



nie i maksymalizację m.in. następujących potrzeb: „istnienia, przetrwania i rozwoju, pewności, stabilności, całości, tożsamości (identyczności), niezależności, ochrony poziomu i jakości życia”<sup>34</sup>.

Mając już określone pojęcia, *bezpieczeństwo*, oraz *strategia*, jako konkretnej działalności organizacji (państwa) łączącej w sobie określone cele, konkretne zasoby, narzędzia w domenie bezpieczeństwa można przejść do kolejnego problemu, a mianowicie, zdefiniowania pojęcia *strategiczne środowisko bezpieczeństwa*. Identyfikując termin „strategiczne środowisko bezpieczeństwa”, należy przyjąć tezę H. R. Yarger, iż „...dla każdego państwa środowisko strategiczne jest królestwem, w którym władze oddziałują na inne państwa lub aktorów pozapaństwowych, aby zapewnić rozwój i pomyślność państwa”<sup>35</sup>. Rozpatrywane z perspektywy każdego państwa (organizacji) składa się ono z czynników (aspektów) zewnętrznych i wewnętrznych, warunków, relacji, trendów, problemów, wyzwań (zagrożeń, szans, ryzyka), współdziałania i skutków, które wpływają na sukcesy państwa (organizacji) w relacjach ze światem fizycznym (warunkami naturalnymi), innymi państwami i aktorami, na szanse rozwoju i możliwą przyszłość, które będą warunkować realizację interesów w dziedzinie bezpieczeństwa oraz osiąganie celów strategicznych. Środowisko to funkcjonuje jednak jako samoorganizujący się złożony system, dążąc do utrzymania względnej równowagi albo poszukuje nowego zadawalającego balansu. W środowisku tym jakieś rzeczy są prawdopodobne, niektóre wiarygodne, jakieś są możliwe, a jeszcze inne pozostają nieznanne. Jest ono ponadto dynamiczne oraz posiada cechy fizyczne i metafizyczne, a także zmienne, niepewne, złożone i dwuznaczne. Pozostaje także zawsze w stanie większej lub mniejszej niestałości albo zamieszania. Dla zrozumienia natury środowiska bezpieczeństwa, dostarczenia opisu jego cech i funkcjonowania przydatne są dwie teorie, a mianowicie teoria chaosu i teoria złożoności. Tym bardziej należy więc pamiętać, iż jako złożony system – strategiczne środowisko bezpieczeństwa jest interakcyjne i przystosowujące się, ponieważ państwa i aktorzy posiadają możliwości reagowania indywidualnie i wspólnie na nowe wyzwania związane z funkcjonowaniem relacji i struktur. Jeśli jednak równowaga zostaje naruszona, państwa i aktorzy, indywidualnie i wspólnie, starają się przeorganizować ich wzory zachowania do nowej sytuacji albo przywrócić poprzednią równowagę albo też uzyskać zmiany zgodne z ich interesami. Można go więc analizować w kategoriach abstrakcyjnych parametrów, które powinny podlegać konkretyzacji w odniesieniu do danego państwa, regionu czy sytuacji, albo w ujęciu globalnym w określonej, najczęściej aktualnej fazie rozwoju rzeczywistości międzynarodowej lub też z perspektywy konkretnego państwa (i wtedy będzie ono nieco lub zasadniczo odmienne dla każdego państwa z osobna).

34 J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996.

35 H.R. Yarger, *Strategic Theory for the 21st Century*, SSI, USAWC, Carlisle 2006, w: M. Kozub, *Mysleć strategicznie o bezpieczeństwie ...*, op., s. 20.

W najbardziej ogólny sposób można więc przyjąć, iż *strategiczne środowisko bezpieczeństwa* to obszar geopolityczny, na którym dzieją się (mogą się dziać) procesy (zdarzenia) najistotniejsze dla bezpieczeństwa organizacji (państwo, sojusz, region..., sąsiedzi, ich sąsiedzi, mocarstwa, instytucje międzynarodowe) opisywany przez zewnętrzne i wewnętrzne czynniki warunkujące realizację interesów w dziedzinie bezpieczeństwa oraz osiąganie celów strategicznych<sup>36</sup>. Tymi czynnikami są natomiast wymienione wcześniej: wyzwania, szanse, ryzyka i zagrożenia. Istotę strategicznego środowiska bezpieczeństwa przedstawiono na rysunku.1.



**Rysunek 1. Istota strategicznego środowiska bezpieczeństwa**

Źródło: M. Kozub, *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa w pierwszych dekadach XXI wieku*, AON, Warszawa, 2009.

Pomimo dużej różnorodności determinantów warunkujących działalność w obszarze strategicznego środowiska bezpieczeństwa wydaje się, iż w swej najogólniejszej postaci środowisko to będzie odzwierciedlać ogólne zmiany zachodzące w rozwoju świata

Trudno nie zgodzić się z A. Mróz-Jagiello, która twierdzi, że: „Truizmem we współczesnym świecie wydaje się powtarzanie od wielu lat stwierdzenia, że środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego, często interpretowane jako strategiczne śro-

36 Cele strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa - określony przyszły stan państwa w dziedzinie bezpieczeństwa, uwzględniający potrzeby i podstawowe wartości wyrażone interesami narodowymi, kształtowany przez otoczenie i możliwości, przewidywany do osiągnięcia w dłuższej perspektywie czasowej. Tamże.

dowisko bezpieczeństwa, wyrażane m.in. ładem politycznym, ekonomicznym, ale i militarnym ciągle ewoluuje, że nadeszły czasy permanentnego uczenia się, ale i że jest to ciągły udział w »podziale« wiedzy, która swoje zastosowanie powinna znajdować w praktyce<sup>37</sup>. Tezy te są systematycznie powtarzane prawie na wszystkich konferencjach, sympozjach i seminariach naukowych dotyczących bezpieczeństwa. W interpretacji istoty środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego, odnoszącego się tak do globalnego jak i regionalnego obszaru należałoby go interpretować w sposób kompleksowy, uwzględniający w tym znaczenie i wpływ wyznaczników militarnych, ekonomicznych, społecznych, energetycznych, naturalnych, czy i jeszcze innych. Jest to tym ważniejsze, iż w środowisku tym dochodzi często do trudnych do przewidzenia zmian<sup>38</sup>, stwarzających tym samym je coraz bardziej nieprzewidywalne, dynamiczne i superkonkurencyjne, ale jednocześnie pełne ryzyka i niepewności, tworzące dla ogółu społeczeństwa szereg barier i dylematów, ale wymagające szerokiego spojrzenia, wszechstronnej analizy, oceny oraz dokonywania ciągłego wyboru. Staje się ono zatem jeszcze bardziej różnorodne, kompleksowe i znacznie trudniejsze do przewidzenia. Zastanawiający jest zatem fakt, że tak mało jest wniosków z owych wskazań teoretycznych dotyczących bezpieczeństwa<sup>39</sup>.

## ZAKOŃCZENIE

Przedstawione treści potwierdzają, iż strategiczne środowisko bezpieczeństwa jest bardzo ważnym obszarem, który przy prognozowaniu bezpieczeństwa przyszłości należy mieć zawsze na uwadze. Zatem można przyjąć, iż myślenie strategiczne<sup>40</sup>

37 A. Mróz-Jagiello, *Koncepcja strategiczna NATO a środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego*. Rozprawa doktorska, AON, Warszawa, s. 5.

38 ...przewidywania przyszłości to sztuka prognozowania najpierw rzeczy niemożliwych, a następnie wyeliminowania wszystkich tych wydarzeń, które nie powinny zajść, przynajmniej z punktu widzenia logiki. Jak to ujął Sherlock Holmes, jeśli wyeliminujesz niemożliwe, cokolwiek zostanie, bez względu na to jak bardzo wyda się nieprawdopodobne, musi być prawdą, ale także ...może się przecież wydarzyć, że jakiś przywódca uczyni coś wyjątkowo głupiego lub wyjątkowego. Dlatego przewidywanie wydarzeń odległych, na które nie mają aż tak dużego wpływu decyzje poszczególnych ludzi jest proste. ... za: G. Friedman, *Następna dekada. Gdzie byliśmy i dokąd zmierzamy*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2012, w: M. Kozub, *Myśleć strategicznie o...*, op. cit., s. 11.

39 Dawniej myśleliśmy, że nasza przyszłość zapisana jest w gwiazdach. Dziś wiemy, że zapisana jest w naszych genach – James Watson, za: M. Kaku, *Wizje czyli jak nauka zmieni świat w XXI wieku*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2010, w: M. Kozub, *Myśleć strategicznie o...*, op. cit., s. 7.

40 Myślenie strategiczne polega na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych, tj. procesów zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych i tworzeniu wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących przyszłe sytuacje i kierunki rozwoju. Jest to kierowany proces wyobraźni, podbudowany odpowiednimi informacjami o przyszłości, umożliwiający tworzenie różnych wizji i scenariuszy, które mogą zaistnieć wskutek zmian w otoczeniu, przedstawiających w miarę wiarygodne warunki, w jakich będzie działać organizacja, a więc niepewne i nieprzewidziane okoliczności, stwarzające zarówno zagrożenia, jak i szanse. Za: J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, PSB, Kraków 1998. Ale również: dążyć do po-

o bezpiecznym *jutrze*, a szczególnie jego strategicznym środowisku bezpieczeństwa, o wyborze dróg rozwoju i jego osiągnięciu, o budowaniu bezpieczeństwa dla siebie i potomnych jest, ale także i w przyszłości powinno być nieodłącznym atrybutem funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od tego, czy jest (będzie) to wielka międzynarodowa grupa (stowarzyszenie państw), czy też i pojedynczy podmiot (organizacja, państwo). W rozważaniach dotyczących istoty strategicznego środowiska bezpieczeństwa niezwykle istotne są zatem takie pojęcia, jak m.in.: podmiot, z punktu którego bezpieczeństwo jest rozważane, analizowane, oceniane i diagnozowane oraz środowisko (otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne), dzięki któremu podmiot realizuje określone cele i wartości a także zaspakaja swoje podstawowe potrzeby.

Uwzględniając powyższe można zatem przyjąć, iż to podmiot stanowi o istocie bezpieczeństwa, o jego istnieniu, ale i o strategii jego zachowania. Jest to natomiast konsekwencją tego, iż to bezpieczeństwo jest jednym z najważniejszych dążeń i wartości mających wpływ na funkcjonowanie państwa (organizacji), ale i jego rozwoju w środowisku bezpieczeństwa. Toteż właśnie to sprawia, że każdy podmiot (organizacja) realizując kierunki swojego rozwoju opiera się o takie paradygmaty bezpieczeństwa, jak misja, wizja i cele strategiczne podmiotu, które są przy tym zawsze związane z wyzwaniami, a więc zagrożeniami, szansami czy ryzykiem, dotyczącymi przyszłości.

## BIBLIOGRAFIA

1. Czaputowicz J., *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Współczesne koncepcje*, Warszawa 2012.
2. Drucker P. F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.
3. *Innowacja i synergia w Siłach Zbrojnych RP*. Tom I, Centrum Doktryn i Szkolenia SZ RP, Bydgoszcz 2012.
4. Hobbes T., *Lewiatan*, PWN, Warszawa 1954.
5. Jakubczak R. (red.), *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku*, Warszawa 2006.
6. Kozub M., *Siły zbrojne jako narzędzie polityki bezpieczeństwa międzynarodowego*, Warszawa 2010.
7. Kozub M., *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa w pierwszych dekadach XXI wieku*, AON, Warszawa 2009.
8. Kozub M., *Studia strategicznie nad bezpieczeństwem przyszłości*, AON, Warszawa 2014.
9. Kozub M., B. Panek, *Siły zbrojne jako narzędzie polityki bezpieczeństwa międzynarodowego*, Łódź-Warszawa, 2010.
10. Kozub M., *Myśleć strategicznie o bezpieczeństwie przyszłości*, AON Warszawa 2013.

---

znania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą wiele lat naprzód; stosować zespół technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację dążeń oraz gromadzić do tego informacje; charakteryzować się wolą ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania; przygotowywać organizację do działania w przyszłości; myśleć o organizacji jako całości, a nie sumie jednostek; tworzyć korzystny image organizacji w społeczeństwie. *Management strategique de PME/PMI, Guide methodologique, Economica*, Paris 1991, w: M. Kozub, *Myśleć strategicznie o...*, op. cit., s. 21.

11. Kukułka J., *Bezpieczeństwo a współpraca europejska-współzależność i sprzeczność interesów*, „Sprawy międzynarodowe” 1982.
12. Skibiński F., *Rozważania o sztuce wojennej*, Warszawa 1972.
13. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2008.
14. Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN 1996.
15. Zięba R., *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, Warszawa 2008.



**dr Krzysztof Głowiński**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**mgr inż. Wojciech Pasieczny**

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 87–100

# **OZNAKOWANIE DRÓG W POLSCE JAKO SYMBOL PODSTAWY BRAKU ZAUFANIA OBYWATELI DO ORGANIZACJI RZĄDOWYCH I SAMORZĄDOWYCH /**

*ROAD MARKING IN POLAND AS A SYMBOL OF THE BASIS OF  
CITIZENS LACK OF TRUST IN GOVERNMENT  
AND LOCAL-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS*

## **STRESZCZENIE**

Jedną z podstawowych zasad współżycia społecznego jest między innymi wymóg zachowań poszczególnych społeczności zgodnych z prawem. Skoro zatem obywatele mają przestrzegać prawa to i samo Państwo powinno prawa przestrzegać. Od kilkunastu lat obserwujemy gwałtowny wzrost liczby użytkowników dróg, proporcjonalnie zwiększyło się również natężenie ruchu drogowego. Rozwój ekonomiczny kraju – mimo pandemii sprzyja tym tendencjom i w najbliższym czasie będzie widoczny dalszy wzrost liczby użytkowników dróg. Zdarza się niestety często, że niejasna, niewłaściwie lub niedostatecznie oznakowana infrastruktura drogowa dezorientuje kierowców, a w niektórych przypadkach doprowadza również do konfliktów z organami kontroli, a w skrajnych przypadkach nawet do zdarzeń drogowych. Celem artykułu jest wskazanie braku poszanowania prawa przez organizacje rządowe i samorządowe poprzez nieprawidłowe lub sprzeczne z obowiązującym prawem oznakowanie polskich dróg i ulic.

**SŁOWA KLUCZOWE:** prawo, oznakowanie, ulica, przepisy, zakaz strefa, prędkość.

## ABSTRACT

One of the basic principles of social coexistence is, inter alia, the requirement to behave in accordance with the law of individual communities. Therefore, since citizens are to obey the law, the State itself should obey the law. For over a dozen years we have been observing a rapid increase in the number of road users, and the intensity of road traffic has also increased proportionally. The economic development of the country - despite the pandemic, supports these tendencies and in the near future a further increase in the number of road users will be visible. Unfortunately, it often happens that unclear, inadequately or insufficiently marked road infrastructure confuses drivers, and in some cases also leads to conflicts with control authorities, and in extreme cases even to road incidents. The aim of the article is to indicate the failure to respect the law by governmental and local government organizations by marking Polish roads and streets that are incorrect or contrary to the applicable law.

**KEYWORDS:** law, marking, street, regulations, prohibition zone, speed.

## WSTĘP

Państwo polskie wymaga od swoich obywateli zachowań zgodnych z prawem. Za nieprzestrzeganie obowiązujących przepisów obywatele ponoszą odpowiedzialność karną i administracyjną.

Poruszając się po polskich drogach niemal na co dzień napotykamy na niezgodne z prawem ich oznakowanie. Obywatel ma prawo przewidywać, że organy odpowiedzialne za oznakowanie dróg czynią to zgodnie z obowiązującymi aktualnymi aktami prawnymi. Widok sprzecznego z prawem, czasami wręcz absurdalnego oznakowania może być powodem do utraty przez obywateli zaufania do instytucji rządowych i samorządowych.

## 1. PODSTAWY PRAWNE ZAUFANIA OBYWATELI DO PAŃSTWA

W Konstytucji RP zasada zaufania obywateli do Państwa nie została unormowana wprost. Została ona dopiero wyprowadzona przez Trybunał Konstytucyjny z art. 2 Konstytucji, który stanowi, że: „Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym, urzeczywistniającym zasady sprawiedliwości społecznej”<sup>1</sup>.

W prawie publicznym o zasadzie zaufania wspomina dopiero Kodeks postępowania administracyjnego w art. 8: „Organy administracji publicznej prowadzą postępowanie w sposób budzący zaufanie jego uczestników do władzy publicznej”<sup>2</sup>.

Na czym polega więc zasada zaufania obywateli do Państwa?

1 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Wydawnictwo Literat. 2017 r.

2 Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego, Dziennik Ustaw z 2021 r. poz. 735.



Najkrócej mówiąc, polega ona na tym, że obywatel ma prawo oczekiwać, że organy Państwa będą postępować w sposób przewidywalny i racjonalny. W domyśle oczywiście, zasada ta sprowadza się do tego, że Państwo (Rząd) ma obowiązek działać i dla dobra obywateli, a tworzone prawo będzie jasne, spójne i co bardzo polityczne jest, że obywatele mogą mieć zaufanie do Państwa.

Zasada ogólna Kodeksu postępowania administracyjnego zwana jest również zasadą zaufania i stwierdza, że: organy administracji publicznej prowadzą postępowanie w sposób, który budzi zaufanie jego uczestników do władzy publicznej, kierując się zasadami proporcjonalności, bezstronności i równego traktowania. Jest często wskazywana jako ta, która spina w całość ogólne zasady postępowania administracyjnego<sup>3</sup>.

Wyprowadza się z niej również szereg innych zasad, które nie zostały skodyfikowane w polskim ustawodawstwie, ale ich istnienie wynika z konstytucyjnej zasady demokratycznego państwa prawnego. Pogłębianie zaufania powinno być realizowane przez spełnienie wniosku przewidywalności zachowania organu administracji publicznej i pewności prawa. Dlatego gwarantem wykonalności tej zasady jest wyłączenie ze sprawy w celu zapewnienia bezstronności organu. Istotną rolę w funkcjonowaniu tej zasady pełni uzasadnienie decyzji administracyjnej. Nie może być ono sformułowane ogólnie, ponieważ jego celem jest przedstawienie istotnych powodów rozstrzygnięcia, które przekonają adresata aktu administracyjnego do dobrowolnego wykonania. Szczególne znaczenie ma stosunek pracowników do petenta, dlatego przyjmuje się, że urzędnik powinien być jak najbardziej pomocny i życzliwy.

Zasada wzajemności – reguła, którą kierują się ludzie. W skrócie mówi ona, że należy odwzajemniać się osobie, która coś dla nas zrobiła. Reguła ta jest bardzo silna i powszechna, nabywamy ją bardzo wcześnie w procesie socjalizacji. Niekiedy twierdzi się też, że jest skutkiem setek tysięcy lat rozwoju człowieka w małych grupach społecznych.

Jedna z teorii mówi, że reguła wzajemności wykształciła się w społeczeństwach m.in. po to, by zachęcić jednostkę do inicjowania kontaktów opartych na wzajemnej wymianie usług - bez ryzyka bycia eksploatowanym przez innych członków grupy.

Zasada wzajemności to także mechanizm adaptacyjny, umożliwiający podział pracy, wymianę różnych dóbr i usług oraz stworzenie takiej sieci współzależności, która wiąże poszczególne jednostki w wysoce skuteczne zespoły.

Kolejną z zasad podstawowych, gwarantującą zaufanie obywatela do państwa jest Zasada pomocniczości – zasada mówiąca o tym, że każdy szczebel władzy powinien

---

3 j.w.

realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie zrealizowane przez szczebel niższy lub same jednostki działające w ramach społeczeństwa. Idea subsydiarności sięga swoimi korzeniami czasów starożytnych, jako zasada jest także ważnym elementem katolickiej nauki społecznej.

Zasadę pomocniczości streszczają zdania: „tyle władzy, na ile to konieczne, tyle wolności, na ile to możliwe oraz tyle państwa, na ile to konieczne, tyle społeczeństwa, na ile to możliwe”<sup>4</sup>.

Zasada ta (subsidiarności) mówi, że władza powinna mieć znaczenie pomocnicze, wspierające w stosunku do działań jednostek, które ją ustanowiły. Tam, gdzie nie jest to konieczne, państwo powinno pozwolić działać społeczeństwu obywatelskiemu, rodzinom, wolnemu rynkowi. W sytuacji wymagającej interwencji winno natomiast rozwiązywać problem na szczeblu możliwie najbliższym obywatelom, a więc raczej w gminach, niż w regionach i raczej w regionach, niż w centrum.

Jest to jedna z najważniejszych zasad pracy socjalnej, która sprowadza się do poglądu, że obowiązkiem społeczności jest wspomaganie jej części składowych w naturalnym rozwoju. Istotnym założeniem jest zakres tej pomocy: społeczność nie może ingerować w sprawy, z którymi poszczególne jednostki są w stanie poradzić sobie same, lecz jedynie tam, gdzie pomoc jest niezbędna.

W praktyce oznacza to akceptację interwencjonizmu państwowego w chwili, gdy zmierza on ku stwarzaniu warunków dobrego życia dla wszystkich członków społeczności, przeciwdziałanie nadmiernemu rozwarstwieniu struktury społecznej, uznanie działań na rzecz ochrony praw jednostek do udziału w życiu publicznym oraz przyznanie specjalnych praw rodzinie. To jeden z głównych elementów programowych współczesnej nauki społecznej, dotyczącej sfery państwowej.

Kluczową rolę owa zasada subsydiarności odgrywa w gospodarce, gdzie oznacza ona wyważenie między leseferyzmem a interwencjonizmem państwowym.

Inną kwestią zasady pomocniczości, zaufania czy wzajemności jest przeświadczenie, że organy władzy (państwowej, miejskiej czy gminnej) będą dbały o właściwą dostępność do informacji, nie będą jej przekłamywały i nie pozostawią w tzw. obrocie społecznym informacji nieaktualnych czy dezorientujących obywatela, grupy społeczne czy znaczącą część społeczeństwa.

## 2. PRZYKŁADY WADLIWEGO OZNAKOWANIA POLSKICH DRÓG I ULIC

Zgodnie z § 12 ust. 5 rozporządzenia Ministra Infrastruktury z 23.09.2003 r. w sprawie szczegółowych warunków zarządzania ruchem na drogach oraz wykonywania

4 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada\\_pomocniczo%C5%9Bci](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada_pomocniczo%C5%9Bci) dostęp 25.11.2021 r.

nadzoru nad tym zarządzeniem, organ zarządzający ruchem przeprowadza co najmniej raz na 6 miesięcy kontrolę prawidłowości zastosowania, wykonania, funkcjonowania i utrzymania wszystkich znaków drogowych, sygnalizacji świetlnej, urządzeń dźwiękowych oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu drogowego umieszczonych na drogach jemu podległych<sup>5</sup>. Jak stwierdza Jonatan Hasiewicz w wydanej książce „Zarządzanie ruchem drogowym. Komentarz”, „zastosowanie – kontrola ta powinna ocenić, czy zastosowane znaki drogowe (...) są adekwatne do potrzeb organizacji ruchu w danym miejscu”<sup>6</sup>.

W rozmowach z kierowcami wielokrotnie pojawia się stwierdzenie, że wiele znaków drogowych ustawionych przy polskich drogach nie znajduje uzasadnienia. Autorzy nie zgadzają się ze stanowiskiem, że wiele ograniczeń prędkości jest niezasadnych. Rozpytane osoby prezentujące taki pogląd nie dokonały analizy stanu bezpieczeństwa w miejscach obowiązywania ograniczeń prędkości, nie zasięgnęły informacji na ten temat w Policji, czy u zarządcy drogi. Autorzy zgadzają się jednak z oceną, że często oznakowanie dróg pozostawia wiele do życzenia. Przykład wadliwego, wręcz kuriozalnego oznakowania przedstawiony zostanie poniżej.

Przed kilku laty na drodze biegnącej przez podwarszawską miejscowość Łomianki ustawiony był znak drogowy pionowy D-42 „obszar zabudowany” (rys. 1). Jadąc w kierunku Warszawy ustawiony był znak drogowy pionowy B-33 „ograniczenie prędkości” do 40 km/h (rys. 2). Dalej ustawiony był znak drogowy B-33 „ograniczenie prędkości” do 70 km/h (rys. 3) z tabliczką T-23b (rys. 4) wskazującą samochody ciężarowe, pojazdy specjalne, pojazdy używane do celów specjalnych, o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t oraz ciągniki samochodowe, podwyższający do 70 km/h dozwoloną prędkość jazdy w/w pojazdów oraz znak drogowy B-26 „zakaz wyprzedzania przez samochody ciężarowe” (rys. 5) stosowany w celu zabronienia wyprzedzania samochodami ciężarowymi o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t innych pojazdów silnikowych wielośladowych. W dalszej kolejności ustawiony był znak drogowy D-43 „koniec obszaru zabudowanego” (rys. 6)<sup>7</sup>.

5 Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z 23.09.2003 r. w sprawie szczegółowych warunków zarządzania ruchem na drogach oraz wykonywania nadzoru nad tym zarządzeniem, Dziennik Ustaw z 2017 r. poz. 784.

6 J. Hasiewicz, „Zarządzanie ruchem drogowym. Komentarz”, Wydawnictwo Wolters Kluwer 2020 r.

7 Rozporządzenie Ministra infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych dla znaków i sygnałów drogowych oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu drogowego i warunków ich umieszczania na drogach, Dziennik Ustaw z 2003 r. Nr 220, poz. 2181.



Rys. 1. Znak drogowy pionowy D-42 „obszar zabudowany”



Rys. 2. Znak drogowy pionowy B-33 „ograniczenie prędkości”



Rys. 3. Znak drogowy pionowy B-33



Rys. 4. Tabliczka T-23b wskazująca B-33 „ograniczenie prędkości” samochody ciężarowe, pojazdy specjalne, pojazdy używane do specjalnych, o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t oraz ciągniki samochodowe

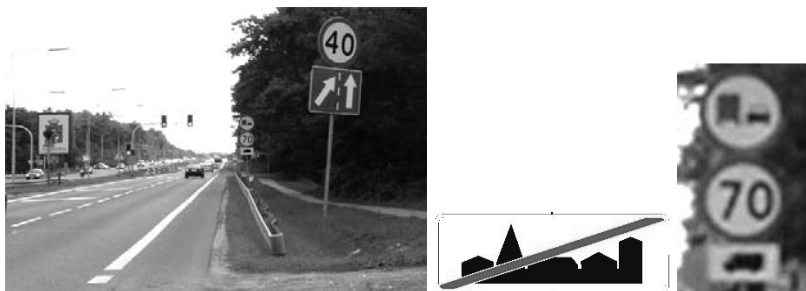


Rys. 5. Znak drogowy pionowy B-26 „zakaz wyprzedzania przez samochody ciężarowe”



Rys. 6. Znak drogowy pionowy D-43 „koniec obszaru zabudowanego”

Poniżej przedstawiono fotografię obrazującą obowiązujące oznakowanie opisane powyżej.



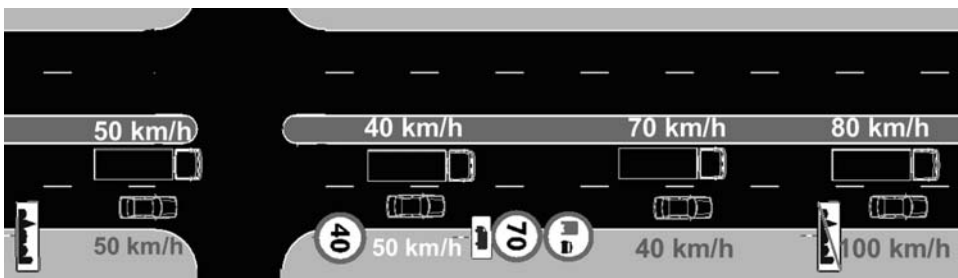
Fotografia 1. Oznakowanie drogi w m. Łomianki

Fot.: W. Pasieczny.

Zgodnie z przedstawionym powyżej oznakowaniem na poszczególnych odcinkach między kolejnymi znakami drogowymi obowiązywały następujące dozwolone prędkości:

- pomiędzy znakiem D-42 „obszar zabudowany” a znakiem B-33 „ograniczenie prędkości” do 40 km/h zarówno samochody o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony, jak i powyżej 3,5 tony mogły poruszać się z maksymalną prędkością 50 km/h;
- pomiędzy znakiem B-33 „ograniczenie prędkości” do 40 km/h” a znakami B-33 „ograniczenie prędkości” do 70 km/h z tabliczką T-23b wskazującą samochody ciężarowe, pojazdy specjalne, pojazdy używane do celów specjalnych, o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t oraz ciągniki samochodowe oraz znakiem B-26 „zakaz wyprzedzania przez samochody ciężarowe”, zarówno samochody o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony, jak i powyżej 3,5 tony mogły poruszać się z maksymalną prędkością 40 km/h;
- pomiędzy znakami B-33 „ograniczenie prędkości” do 70 km/h z tabliczką T-23b wskazującą samochody ciężarowe, pojazdy specjalne, pojazdy używane do celów specjalnych, o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t oraz ciągniki samochodowe oraz znakiem B-26 „zakaz wyprzedzania przez samochody ciężarowe” a znakiem D-43 „koniec obszaru zabudowanego” samochody o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony mogły jechać z maksymalną prędkością 40 km/h, a pojazdy, których dotyczy tabliczka T-23b, mogły rozwijać prędkość do 70 km/h (o 30 km/h większą od samochodów o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony sic!) i dodatkowo kierujący samochodami o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 3,5 tony nie mogli wykonywać manewru wyprzedzania;
- za znakiem koniec „obszaru zabudowanego” samochody o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony mogły jechać z prędkością do 100 km/h, a pojazdy o dopuszczalnej masie całkowitej o powyżej 3,5 tony mogły poruszać się z maksymalną prędkością 80 km/h.

Zaistniałą sytuację i obowiązujące dozwolone prędkości jazdy dla obu grup pojazdów przedstawiono na szkicu poniżej.



**Rys. 7. Szkic odwzorowujący opisywane oznakowanie i dozwolalne prędkości dla poszczególnych rodzajów pojazdów**

Opracowanie: W. Pasieczny.

Zastanawiające jest, że zarządca drogi „odebrał” opisywaną organizację ruchu i podczas okresowych przeglądów nie dopatrzył się błędów czy wręcz absurdów w obowiązującej organizacji ruchu. Zastanawiające również jest, że policjanci, w tym policjanci ruchu drogowego pełniąc służbę na tej drodze nie dostrzegli błędów w oznakowaniu drogi. Również użytkownicy drogi, kierujący pojazdami nie zgłosili zastrzeżeń do oznakowania, Uczynił to dopiero jeden z autorów niniejszego artykułu, co spowodowało przeniesienie znaków B-33 „ograniczenie prędkości” do 70 km/h z tabliczką T-23b wskazującą samochody ciężarowe, pojazdy specjalne, pojazdy używane do celów specjalnych, o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t oraz ciągniki samochodowe oraz znakiem B-26 „zakaz wyprzedzania przez samochody ciężarowe”, za znak D-43 „koniec obszaru zabudowanego”.

Kolejnym przykładem niefortunnego oznakowania był zespół znaków drogowych pionowych ustawiony przy wjeździe na część ulicy Al. Solidarności w Warszawie, prowadzącą z tunelu w kierunku Mostu Śląsko – Dąbrowskiego (od strony Warszawy lewobrzeżnej w kierunku Pragi).

W dniu 15 października 2011 r. w godz. 6.00 – 10.00 oraz 15.00 – 19.00 zamknięto dla samochodów osobowych Most Śląsko-Dąbrowski od strony Pragi w kierunku Placu Bankowego oraz część ulicy Al. Solidarności na odcinku od ul. do ul. (kierunek od Placu Bankowego w stronę Pragi)<sup>8</sup>. Na początku zamkniętego odcinka ulicy Al. Solidarności ustawiono zespół znaków drogowych pionowych zwany przez mieszkańców stolicy „totemem znaków”. Wśród znaków znajdowały się m. in. znak drogowy pionowy B-1 „zakaz ruchu w obu kierunkach” (rys. 8), znak C-9 „nakaz jazdy z prawej strony znaku” oraz pięć tabliczek informujących, kogo wprowadzony zakaz nie dotyczy.



**Rys. 8. Znak drogowy pionowy B-1 „zakaz ruchu w obu kierunkach”**



**Rys. 9. Znak drogowy pionowy C-9 „nakaz jazdy z prawej strony znaku”**

Poniżej przedstawiono fotografię obrazującą opisywany zestaw znaków.

Powyższy zestaw znaków zawiera kilka sprzeczności. Po pierwsze zgodnie z treścią punktu 4.2.9. Załącznika nr 1 Szczegółowe warunki techniczne dla znaków drogowych pionowych i warunki ich umieszczania na drogach, do rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych

<sup>8</sup> <https://forsal.pl/artykuly/555280,warszawa-od-soboty-most-slasko-dabrowski-zamkniete-dla-samochodow.html> dostęp 20.12.2021 r.

dla znaków i sygnałów drogowych oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu drogowego i warunków ich umieszczania na drogach, znak drogowy pionowy C-9 „nakaz jazdy z prawej strony znaku”, „stosuje się w celu wskazania kierującym obowiązku omińnięcia wysepki (przeszkody na jezdni) po jej prawej stronie. Znak C-9 umieszcza się w pasie dzielącym drogi dwujezdniowej, jeżeli szerokość pasa jest równa lub mniejsza od 6 m.”<sup>9</sup>

W miejscu obowiązywania w/w znaku nie było wysepki ani przeszkody. Znak nie był umieszczony na pasie dzielącym jezdnie prowadzące w przeciwnych kierunkach - jezdnie po lewej stronie znaku była dwukierunkowa, a jedynie po prawej stronie znaku była jednokierunkowa.

Po wtóre, występowała sprzeczność w odniesieniu do kierujących posiadających Europejską kartę parkingową (kartę wydawaną osobom z orzeczonym stopniem niepełnosprawności ruchowej). Zgodnie z obowiązującymi przepisami, osoby posiadające taką kartę mogą nie stosować się do znaku drogowego pionowego B-1 „zakaz ruchu w obu kierunkach”, czyli mogły wjechać na zamkniętą część ulicy Al. Solidarności. Posiadanie „karty” nie zwalniało jednak z obowiązku respektowania znaku drogowego pionowego C-9 „nakaz jazdy z prawej strony znaku”, czyli miały obowiązek wjechać na jezdnię po prawej stronie znaku, a nie na zamkniętą dla ruchu część ulicy Al. Solidarności.

Kolejna uwaga, kierujący którzy zbliżali się do „totemu znaków” jadąc nawet z minimalną prędkością nie byli w stanie odczytać, kogo zakaz ruchu nie dotyczy.

Od dnia 21 lipca 2017 r. ponownie otworzono dla wszystkich pojazdów przejazd w kierunku Pragi i feralny „toteum znaków” został usunięty<sup>10</sup>.

Następnym przykładem niewłaściwej postawy organów państwowych i samorządowych w zakresie oznakowania dróg jest sytuacja powstała po 1 czerwca 2021 r.

Do 1 maja 2004 r. na obszarze zabudowanym przez całą dobę dopuszczalna prędkość pojazdów wynosiła 60 km/h. W dniu 17 września 2000 r. na wybranych obszarach



**Fot. 2. Zestaw znaków na początku zamkniętej dla samochodów części jezdni ulicy Al. Solidarności**

Fot.: W. Pasieczny.

9 Rozporządzenie Ministra infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych dla znaków i sygnałów drogowych oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu drogowego i warunków ich umieszczania na drogach, Dziennik Ustaw z 2003 r. Nr 220, poz. 2181.

10 <https://edroga.pl/mobilnosc/otwarcie-mostu-slasko-dabrowskiego-w-warszawie-210714266>.

Warszawy wprowadzono strefę ograniczenia prędkości do 50 km/h<sup>11</sup>. O początku strefy informował znak drogowy pionowy B-43 „strefa ograniczonej prędkości” do 50 km/h, a o końcu znak B-44 „koniec strefy ograniczonej prędkości”. Analiza stanu bezpieczeństwa w strefie ograniczenia prędkości wykazała, że w znaczny sposób zmniejszyła się ilość wypadków drogowych. W dniu 1 maja 2004 r. wprowadzono nowelizację Ustawy prawo o ruchu drogowym, zgodnie z którą na obszarze zabudowanym w godzinach 5.00 – 23.00 dozwolona prędkość jazdy wynosiła 50 km/h, a w godzinach 23.00 – 5.00 pozostała dozwolona prędkość 60 km/h<sup>12</sup>. W wielu miejscach wprowadzono znakami drogowymi B-33 „ograniczenie prędkości” do 50 km/h, w wyniku czego przez całą dobę dozwolona prędkość wynosiła 50 km/h. Zarządcy dróg w wielu miejscach na obszarze zabudowanym wprowadzili dla samochodów o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 3,5 tony całodobowe ograniczenie prędkości do 50 km/h. Informował o tym znak drogowy pionowy B-33 „ograniczenie prędkości” do 50 km/h z tabliczką T-23b wskazującą samochody ciężarowe, pojazdy specjalne, pojazdy używane do celów specjalnych, o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t oraz ciągniki samochodowe.

W dniu 1 czerwca 2021 r. wprowadzono nowelizację Ustawy prawo o ruchu drogowym, zgodnie z którą na obszarze zabudowanym przez całą dobę dozwolona prędkość jazdy wynosi 50 km/h. W związku z wprowadzoną nowelizacją, rację bytu utraciło wymienione powyżej oznakowanie na obszarze zabudowanym.

Pomimo zmiany przepisów i związanych z nim brakiem uzasadnienia oznakowania w/w znakami oraz pomimo upływu ponad 6 miesięcy od zmiany przepisów, w dalszym ciągu na ulicach Warszawy występuje opisane powyżej oznakowanie pionowe nie mające uzasadnienia do występowania.

Poniżej przedstawiono kilka fotografii z ulic Warszawy wykonanych przez W. Paścicznego w drugiej połowie grudnia 2021 r. przedstawiających oznakowanie pionowe, które z dniem 1 czerwca 2021 r. utraciło znaczenie oraz widok zakładki „szczegół” obrazujący datę wykonania fotografii.

Przedstawione w artykule przykłady świadczą o braku należytej dbałości organów władzy (państwowej, miejskiej czy gminnej) o właściwą informację o obowiązujących zakazach ruchu (sprzeczne informacje wynikające z umieszczonych na „tote-mie” znaków drogowych) czy o miejscowych ograniczeniach prędkości. Nieusunięte w porę nieaktualne oznakowanie pionowe B-43 „strefa ograniczonej prędkości” do 50 km/h, a o końcu znak B-44 „koniec strefy ograniczonej prędkości”, do 50 km/h, B-33 „ograniczenie prędkości” do 50 km/h wprawdzie nie są sprzeczne z obowiązującymi po 1 czerwca 2021 r. dozwolonymi prędkościami jazdy na obszarze zabudo-

11 <https://wiadomosci.wp.pl/ograniczenia-predkosci-w-warszawie-6105533673194625a>.

12 <https://wisla.naszemiasto.pl/uwaga-ograniczenie-predkosci-do-50-kmgoz/ar/c4-5925109>





Właściwości: 20211220_123654			
Ogólne	Zabezpieczenia	Szczegóły	Poprzednie
Właściwość	Wartość		
Opis			
Klasyfikacja	☆☆☆☆☆		
Komentarze			
Pochodzenie			
Data wykonania	20.12.2021 12:36		

**Fot. 3. Znak B-43 „strefa ograniczonej prędkości” do 50 km/h**

Fotografia wykonana w dniu 20.12.2021 r. (prawie 7 miesięcy po zmianie przepisów).



Właściwości: 20211214_103815			
Ogólne	Zabezpieczenia	Szczegóły	Poprzednie
Właściwość	Wartość		
Opis			
Klasyfikacja	☆☆☆☆☆		
Komentarze			
Pochodzenie			
Data wykonania	14.12.2021 10:38		

**Fot. 4. Znak B-44 „koniec strefy ograniczonej prędkości” do 50 km/h**

Fotografia wykonana w dniu 14.12.2021 r. (prawie 6,5 miesiąca po zmianie przepisów)



Właściwości: 20211214_103332			
Ogólne	Zabezpieczenia	Szczegóły	Poprzednie w
Właściwość	Wartość		
Opis			
Klasyfikacja	☆☆☆☆☆		
Komentarze			
Pochodzenie			
Data wykonania	14.12.2021 10:33		

**Fot. 5. Znak drogowy pionowy B-33 „ograniczenie prędkości” do 50 km/h z tabliczką T-23b**

Fotografia wykonana w dniu 14.12.2021 r. (prawie 6,5 miesiąca po zmianie przepisów)

wanym, ale są przykładem nadmiernej ilości zbędnego i mogącego dezorientować uczestników ruchu drogowego oznakowania.

Skoro organy państwa wymagają od obywateli przestrzegania przepisów prawa, w tym przepisów ruchu drogowego, skoro nie przestrzeganie prawa wiąże się z konsekwencjami karno-administracyjnymi, to obywatele mają prawo wymagać od organów władzy państwowej, miejskiej czy gminnej, samorządowej również przestrzegania prawa, w tym poprawnego oznakowania naszych dróg.

Brak prawidłowego oznakowania dróg podważa zaufanie obywateli do organów państwowych i samorządowych.

## BIBLIOGRAFIA

Literatura:

1. Hasiewicz J., *Zarządzanie ruchem drogowym. Komentarz*, Wydawnictwo Wolters Kluwer 2020 r.
2. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Wydawnictwo Literat. 2017 r.
3. Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z 23.09.2003 r. w sprawie szczegółowych warunków zarządzania ruchem na drogach oraz wykonywania nadzoru nad tym zarządzeniem, Dziennik Ustaw z 2017 r. poz. 784.
4. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych dla znaków i sygnałów drogowych oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu drogowego i warunków ich umieszczania na drogach, Dziennik Ustaw z 2003 r. Nr 220, poz. 2181.
5. Ustawa prawo o ruchu drogowym, Archiwum.mswia.gov.pl.
6. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego, Dziennik Ustaw z 2021 r. poz. 735.

## Netografia:

1. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada\\_pomocniczo%C5%9Bci](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada_pomocniczo%C5%9Bci)
2. <https://wiadomosci.wp.pl/ograniczenia-predkosci-w-warszawie-6105533673194625a>
3. <https://wisla.naszemiasto.pl/uwaga-ograniczenie-predkosci-do-50-kmgodz/ar/c4-5925109>
4. <https://forsal.pl/artykuly/555280,warszawa-od-soboty-most-slasko-dabrowski-zamkniety-dla-samochodow.html>
5. <https://edroga.pl/mobilnosc/otwarcie-mostu-slasko-dabrowskiego-w-warszawie-210714266>

**dr Katarzyna Lenczowska-Soboń**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

ORCID: 0000-0002-1888-166s

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 117–126

**CZY PRZESTĘPSTWO ZNISZCZENIA LUB  
USZKODZENIA ZABYTKU MOŻE BYĆ RÓWNIEŻ  
WYSTĘPKIEM O CHARAKTERZE CHULIGAŃSKIM?  
UWAGI NA TLE BADAŃ PRAKTYKI /  
*CAN THE CRIME OF DESTROYING OR DAMAGING  
A MONUMENT ALSO BE A HOOLIGAN CRIME?  
NOTES ON THE BACKGROUND OF PRACTICE RESEARCH***

**STRESZCZENIE**

Celem artykułu było przedstawienie wyników badań z przeglądu spraw dotyczących zniszczenia lub uszkodzenia zabytku zarejestrowanych w Prokuraturze Regionalnej w Lublinie. Badania objęły lata 2008 – 2018, były one przeprowadzone pod kątem kwalifikacji z art. 57a kk lub możliwości zastosowania takiej kwalifikacji. Artykuł przybliży problematykę występkę o charakterze chuligańskim w kontekście przestępstwa zniszczenia lub uszkodzenia zabytku. W szczególności zwrócono uwagę na motywację sprawcy takiego czynu, a także konsekwencje wiążące się z prawidłowym jej ustaleniem. Przedmiotem rozważań, było również pojęcie wandalizmu i jego charakterystycznych cech.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zabytek, występki, zniszczenie zabytku, motywacja.

**ABSTRACT**

The aim of the article was to present the results of research from the review of cases concerning the destruction or damage of a monument registered in the Regional Prosecutor's Office in Lublin. The studies covered the years 2008 - 2018, they were carried

out in terms of qualifications under Art. 57a of the Penal Code or the possibility of applying such a qualification. The article introduces the problem of hooliganism in the context of the crime of destroying or damaging the monument. In particular, attention was paid to the motivation of the perpetrator of such an act, as well as the consequences of its correct determination. The subject of the considerations was also the concept of vandalism and its characteristic features.

**KEY WORDS:** monument, misdemeanor, destruction of a monument, motivation.

Czyn zabroniony dotyczący zniszczenia lub uszkodzenia zabytku jest, jak pokazują statystyki, najczęściej popełnianym przestępstwem uregulowanym w ustawie o ochronie zabytków<sup>1</sup>. Ogólne statystyki dotyczące przestępstw przewidzianych w tej ustawie pokazują, wzrost ich ilości w 2020 r. w stosunku do lat poprzednich. W 2020 r. stwierdzono 187 przestępstw ściganych z ustawy o ochronie zabytków, podczas gdy w 2019 r. było ich 144, a w poprzednich latach to jest w 2018 r. – 87, w 2017 r. – 91, a w 2016 r. – 90. Większość z tych przestępstw to przestępstwa kwalifikowane jako uszkodzenie lub zniszczenie zabytku<sup>2</sup>.

Wzrost przestępczości związanej ze zniszczeniem zabytku, wymusza na organach ścigania konieczność prawidłowej identyfikacji tych przestępstw nie tylko przez przyznanie art. 288 kk, art. 294 kk ale także art. 57a kk.

Dokonując przeglądu spraw dotyczących zniszczenia lub uszkodzenia zabytku zarejestrowanych w Prokuraturze Regionalnej w Lublinie w latach 2008 – 2018, pod kątem kwalifikacji z art. 57a kk lub możliwości takiej kwalifikacji, wyłania się wnioski, że przepis ten w zasadzie nie był rozważany jako istotny dla opisu zachowania sprawcy i oddania pełnej kryminalnej zawartości czynu.

Nie trzeba nikogo przekonywać o tym, jak ważne jest prawidłowe zidentyfikowanie i opisanie działalności sprawcy, albowiem to rzutuje później na adekwatną kwalifikację prawną czynu.

Ocena występku jako chuligańskiego wiąże się z badaniem motywacji sprawcy. Aby skazać sprawcę za taki występki, trzeba zbadać motyw popełnienia czynu. W analizowanych sprawach mamy do czynienia z sytuacją, kiedy zabytek staje się przedmiotem czynności wykonawczej, swego rodzaju „ofiara przestępstwa”, a w sądowych opisach zachowania przypisanego sprawcy trudno znaleźć motywy jakie były podstawą jego popełnienia. Ustawowy opis uszkodzenia zabytku (art. 108 u.o.z) i art. 288 k.k. (uszkodzenie rzeczy) tworzy typ czynu o charakterze niezyskowym. Zwykle

1 Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (tj. Dz.U. 2021 poz. 710 z późn. zm. – dalej jako u.o.z).

2 Dane statystyczne zamieszczone na stronie <https://stratyzabytkow.nimoz.pl/?p=5507> (dostęp 2.11.2021).

sprawca nie działa z chęci uzyskania szeroko rozumianego zysku, choć niekiedy faktycznie może on taki zysk osiągnąć (przykładowo: korzyść z wyciętego drzewa, zysk z kradzieży elementów zabytku posiadających wartość materialną np.: miedziane wykończenia, unicestwienie zabytku w taki sposób, aby jego remont nie był możliwy a w jego miejsce można było wybudować nowy obiekt), to w ustawowym opisie czynu: element zysku nie występuje. Jeżeli więc sprawca nie działał w jednej opisanej wyżej sytuacji generującej zysk, często właściwie nie wiadomo czemu popełnił to zachowanie. Jak pokazały przeprowadzone badania, niezwykle istotne jest w ramach przestępstw dotyczących zabytków zidentyfikowanie także tych, które możemy określić z punktu widzenia kryminologii jako wandalizm a w aspekcie odpowiedzialności karnej rozpatrywać je jako występki o charakterze chuligańskim.

Dlaczego jest to istotne? Gdyż często do zniszczenia lub uszkodzenia zabytku dochodzi na skutek bezmyślnego i bezrefleksyjnego działania sprawcy, które powinno spotkać się z odpowiednią reakcją. Zaostrzenie odpowiedzialności karnej, powinno prowadzić do zmniejszenia ilości tego rodzaju zachowań, aby wzmocnić zarówno cele prewencyjne jak i represyjne prawa karnego. Zabytek często w tego typu czynach zabronionych traktowany jest przez sprawców jako rzecz niczyja, bez żadnej wartości.

Co do skutków i motywów zachowania sprawcy, to zarówno akty wandalizmu jak i występki o charakterze chuligańskim mają wiele cech wspólnych, dlatego często wandalizm można potraktować jako występki o charakterze chuligańskim. Zgodnie z definicją zawartą w słowniku języka polskiego W. Doroszewskiego „wandalizm” oznacza barbarzyńskie niszczenie wartości kulturalnych<sup>3</sup>, natomiast „wandal” to człowiek umyślnie niszczący czyjąś lub wspólną własność, zwłaszcza dobra kulturalne<sup>4</sup>. Już na przykładzie tej definicji, widzimy, że wandalizm odwołuje się do pojęć tożsamyh, które określają występki o charakterze chuligańskim. Do kwestii tej trzeba będzie wrócić w toku rozważań, już teraz jednak warto z pewnym zdziwieniem zauważyć, że przeprowadzone badania akt postępowań w Prokuraturze Regionalnej w Lublinie wykazały, że w całym okresie objętym badaniem, to jest na przestrzeni 10 lat, tylko raz wobec sprawcy zastosowano kwalifikację z art. 57a k.k., czyli przyjęto iż zachowanie stanowiło występki o charakterze chuligańskim.

Joanna Narodowska i Maciej Duda rozróżnili następujące formy wandalizmu, charakterystyczne dla Polski północno – wschodniej:

- wandalizm ideologiczny (w tej grupie mieszczą się graffiti, zawierające znaki czy napisy charakterystyczne dla przestępstw charakterze przestępstw z nienawiści);
- wandalizm zabytków archeologicznych (to w szczególności zachowania rabunkowe, inwazyjne związane z poszukiwaniem zabytków archeologicznych);

3 <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/wandalizm;5513888.html> dostęp 2 listopada 2021 r.

4 <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wandalizm.html> dostęp 3 listopada 2021 r.

- wandalizm przez zaniechanie – gdzie autorzy przypisują takie działanie, a właściwie jego brak właścicielom i posiadaczom zabytków, którzy przez swoją bierność doprowadzają do jego zniszczenia;
- wandalizm krajobrazu kulturowego, czyli naruszenie przestrzeni zawierającej elementy przyrodnicze i walory cywilizacji, historycznie ukształtowane w wyniku działania czynników naturalnych i działalności człowieka<sup>5</sup>.

O ile pojęcie wandalizmu jest pojęciem, którego definicję znajdziemy w słowniku języka polskiego - posługują się nim kryminaliści i kryminolodzy<sup>6</sup>, to nie ma ono definicji w prawie karnym. Warto tutaj przytoczyć pogląd Rafała Lemkina, który proponował wprowadzenie do porządku prawnego dwóch czynów zabronionych: barbarzyństwa i wandalizmu. Wandalizm definiował on jako systematyczne i zorganizowane niszczenie dzieł sztuki, dóbr kultury czy innych wartości artystycznych wytworzonych przez grupy religijne, etniczne, narodowe czy rasowe<sup>7</sup>. Definicja Lemkina odbicie swoje znajduje po części w znamionach kształtujących w polskim systemie prawnym przestępstwa o charakterze międzynarodowym a częściowo również w przestępstwach popełnionych z nienawiści.

Obecnie w definicjach wandalizmu, nie powołuje się już na zorganizowane działanie, a wręcz przeciwnie kładzie się nacisk na publiczność i brak uchwytnych motywów w działaniu sprawcy. Zwrócił uwagę na to Piotr Ogrodzki, który wskazał że „charakterystycznym elementem dla tego rodzaju czynów jest otwartość działań sprawcy, w taki sposób aby były one zauważone”<sup>8</sup>. Pojęcie wandalizmu jest niejednoznaczne i dające możliwość różnych interpretacji<sup>9</sup>. To oznacza, że jest ono bardzo elastyczne. Warto w tym kontekście przytoczyć definicję A. Siemaszki, który uważał, że są to „wszelkie pozornie nieumotywowane i bezcelowe z punktu widzenia odbiorcy i samego sprawcy przypadkowe działanie polegające na niszczeniu (uszkodzaniu) cudzego mienia, zwłaszcza publicznego, czyli dostępnego dla wszystkich”<sup>10</sup>.

5 J. Narodowicz, M. Duda, *Wandalizm zabytków z perspektywy kryminologicznej SAACLR 2017/1*, s. 42-49.

6 Przykładowo: B. Hołyst, *Wandalizm. Aspekty socjologiczne, psychologiczne i prawne*, Warszawa 1984, s. 9; Pływaczewski W., *Wandalizm z perspektywy ochrony dziedzictwa kultury – diagnoza zjawiska oraz możliwości przeciwdziałania*, w: *Prawo ochrony zabytków*, Zeidler K (red.), Warszawa – Gdańsk 2014, s. 533.

7 <http://www.preventgenocide.org/fr/lemkin/madrid1933.htm> dostęp 3 listopada 2021 r.

8 Zob. w: P. Ogrodzki, *Przestępczość przeciwko zabytkom, krótka charakterystyka problemu. Stan na rok 2010. Katalog utraconych dzieł sztuki Cenne, bezcenne/utracone*, Wydanie specjalne. 9–10, Warszawa.

9 R. Krawczyk, *Niszczenie zabytków nieruchomości w Polsce. Problematyka prawna, kryminologiczna, kryminalistyczna*, Kraków 2017, s. 86.

10 A. Siemaszko, *Wandalizm – definicja, etiologia, zapobieganie*, w: *Wandalizm, Aspekty socjologiczne, psychologiczne i prawne* red. B. Hołyst, Warszawa 1984, s. 34.

Ostatecznie można przyjąć, że wandalizm to umyślne niszczenie bez wyraźnego powodu cudzego mienia, zwłaszcza publicznego. W tym przypadku formą działania sprawcy są najczęściej: podpalenia, naniesienie napisów – graffiti na obiektach zabytkowych, niszczenie zabytków archeologicznych przez pseudo poszukiwaczy skarbów. Choć oczywiście nie można wykluczyć, że i ci mają jakiś powód, motyw kierujący ich działaniem. W innym kontekście z wandalizmem często mamy do czynienia przy okazji również takich przestępstw, jak efekt działań wojennych, aktów terroryzmu, kradzieży, fałszerstw dzieł sztuki a także przemytu.

Zachowanie ocenione jako wandalizm w polskim prawie karnym, najczęściej oceniane jest przez pryzmat art. 288 kk. Jednak oprócz tego przepisu, warto przyrzeć się takiemu zachowaniu również z punktu widzenia art. 57a k.k. w zw. z art. 115 § 21 k.k.

W kodeksie karnym w 2006 r. przywrócono znaną poprzedniemu kodeksowi z 1969 r. konstrukcję „występku o charakterze chuligańskim”. Było to spowodowane min. wzrostem przestępczości cechującej się agresją, wyróżniającą się rażącym nieposzanowaniem porządku prawnego. Pojęcie to w obecnym kształcie poddawane jest krytyce doktryny<sup>11</sup>, jako nie spełniające swojego celu. Pomijając te doktrynalne rozważania, skupmy się na definicji „występku o charakterze chuligańskim” zawartym w art. 115 § 21 kk.

Zgodnie z tym przepisem występku chuligańskiego dopuszcza się ten sprawca, który umyślnie niszczy, uszkadza lub czyni niezdatną do użytku cudzą rzecz. Zachowanie sprawcy musi cechować publiczność działania, popełnienie czynu bez powodu lub z oczywiście błahego powodu, okazując przy tym rażące lekceważenie dla porządku prawnego. Znamiona zawarte w tym artykule muszą zostać spełnione łącznie.

Uchwała Sądu Najwyższego, nadal aktualna, definiuje „działanie publiczne”, jako zachowanie, które zachodzi wtedy, gdy ze względu na miejsce działania, bądź ze względu na okoliczności i sposób działania sprawcy jego zachowanie jest lub może być dostępne (dostrzegalne) dla nieokreślonej liczby osób, przy czym sprawca mając świadomość tej możliwości co najmniej się na to godzi. To pojęcie należy rozpatrywać przez pryzmat realnego, ale nie hipotetycznego dostrzeżenia działania

11 Zob.: P. Kozłowska – Kalisz, M. Mozgawa., *Kodeks karny*, Warszawa 2019, s. 417; O. Górniok, *Kodeks karny. Komentarz*, (red.) M. Filar, Warszawa 2016, s. 834 -835; A. Michalska – Warias, T. Bojarski, *Kodeks karny, komentarz*, Warszawa 2016, s. 325; K. Banasik, *Występek o charakterze chuligańskim (w świetle projektu zmiany kodeksu karnego z dnia 19 grudnia 2005 r.)*, „Państwo i Społeczeństwo” VI 2006, s.73; J. Skupiński, *Chuligański charakter czynu — niefortunny powrót*, w: *Reforma prawa karnego: propozycje i komentarze. Księga pamiątkowa Profesor B. Kunickiej-Michalskiej*, Warszawa 2008, s. 245 -247; A. Marek, *Powrót chuligańskiego czynu w prawie karnym*, w: *Nauki penalne wobec problemów współczesnej przestępczości. Księga jubileuszowa z okazji 70. rocznicy urodzin Profesora Andrzeja Gaberle*, (red.) K. Krajewski, Warszawa 2007, s. 97.

przez anonimową nieokreśloną liczbowo grupę osób<sup>12</sup>. To niefortunne ustawowe określenie niestety spowodowało, że nie można mówić o publicznym działaniu sprawcy w sytuacji, gdy w chwili popełnienia czynu w tym miejscu nie ma potencjalnych obserwatorów zdarzenia (mogą to być takie sytuacje jak: noc, odludne miejsce, pusta ulica). Jest to każdorazowo, bardzo ocenna przesłanka wymagająca analizy w każdym konkretnym takim zdarzeniu, mamy bowiem do czynienia z działaniem w miejscu publicznym, ale nie działaniem publicznym. O trudnościach we właściwym rozumieniu tego znamienia wielokrotnie wypowiedało się orzecznictwo, przykładowo Sąd Apelacyjny w Krakowie wskazał, że „działanie „publicznie” w rozumieniu art. 115 § 21 k.k. zachodzi, gdy ze względu na miejsce działania bądź na okoliczności i sposób działania sprawców ich zachowanie stanowiące umyślny zamach na jedno z dóbr wymienionych w tym przepisie, jest lub może być dostrzegalne dla nieokreślonej liczby osób, przy czym sprawcy, mając świadomość tej możliwości, co najmniej się na to godzą, okazując rażące lekceważenie porządku prawnego. Samo dokonanie czynu w miejscu publicznym nie wystarcza do ustalenia „działania „publicznie”<sup>13</sup>.

„Działanie bez powodu lub z oczywiście błędnego powodu” to sytuacja, gdy nie możemy stwierdzić żadnego racjonalnego motywu działania sprawcy. To szczególnie można zaobserwować analizując treści wyjaśnień oskarżonych (podejrzanych), którzy nie są w stanie wskazać motywów swojego działania. Przykładowo można przytoczyć fragmenty wyjaśnień, jakie zostały złożone w badanych postępowaniach. W sprawie P.R w Puławach<sup>14</sup>, w której sprawca został oskarżony o podpalenia wieży ciśnieni przy torach kolejowych w Puławach, wyjaśnił „S. spytał mnie czy coś podpałę.(...) Spytał mnie bo wiedział, że tydzień wcześniej podpałęm nasyp kolejowy. (...) Powiedziałem, że podpałę wieżę ciśnieni. Wybrałem wieżę ciśnieni bo była duża, pożar byłby bardziej widowiskowy”.

Często sprawcy popełniają takie czyny byli pod wpływem alkoholu, np. w sprawie P.R Lublin – Południe w Lublinie<sup>15</sup>, sprawca który wyrwał blachę z bramy zabytkowego cmentarza prawosławnego, jako motyw działania wskazał, „że był to głupi wybryk po alkoholu”, podobne wyjaśnienia złożył sprawca, który namalował graffiti na Bramie Krakowskiej w Lublinie nie pamiętam zajścia bo byłem pod wpływem alkoholu. Nie jestem w stanie wyjaśnić dlaczego tak postąpiłem to wszystko to wpływ alkoholu<sup>16</sup>.

12 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 20 września 1973 roku, VI KZP 26/73, OSNKW 1973nr 11 poz. 132.

13 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie II Aka 189/14, Lex 1623860, podobnie Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi, II Aka 178/15 Lex 1923902.

14 PR w Puławach 2 Ds. 338/14.

15 PR Lublin – Południe w Lublinie 4 Ds. 198/15.

16 PR Lublin – Północ w Lublinie 1 Ds. 57/14.



W tej grupie spraw istotne są też działania związane z tzw. „przestępstwami z nienawiści”<sup>17</sup>. Taka sytuacja miała miejsce w sprawie PR w Puławach,<sup>18</sup> gdzie sprawca namalował napis na zabytkowej kordegardzie. Jako motyw swojego czynu wskazał, że „ja dokonałem tego czynu ponieważ byłem pijany i chciałem wyrazić swoje poglądy antyfaszystowskie”. Podobnie w sprawie PR Lublin – Południe w Lublinie<sup>19</sup> dotyczącej naniesienia napisów na ścianę dawnej synagogi żydowskiej w Łęcznej, sprawca wyjaśnił: „byłem pod wpływem alkoholu(...) znalazłem pojemnik z resztką sprayu(...) sam nie wiem dlaczego to zrobiłem ale przeskoczyłem ogrodzenie i wszedłem na teren muzeum (...) tam na jednej ze ścian zrobiłem wymienionym sprejem napis „jebać żydów” i jeszcze namalowałem podpis sprayowski oraz napis THC. Napisałem taki napis ponieważ wiedziałem, że budynek jest synagogą żydowską. Ja jednak nie należę do żadnej organizacji, która by ścigała ludność pochodzenia żydowskiego. Z drugiej strony budynku napisałem napis „Starówka”, ponieważ z niej pochodzę i tam mieszkam.(...) nie wiem co mi odbiło”.

Są też takie sytuacje, gdzie możemy jedynie dywagować jakie były motywy działania sprawcy, np. w sprawie PR w Zamościu<sup>20</sup> dotyczącej uszkodzenia elewacji wewnętrznej budynku kościoła oraz zabytkowej ławy poprzez naniesienie napisów różnej treści markerem (parokrotne nanoszenie napisów przez sprawcę w okresie około czterech miesięcy), sprawca odmówił złożenia wyjaśnień i wskazania motywów działania.

Podsumowując wskazane fragmenty zeznań odnoszących się do kwestii motywacji sprawcy, trudno podać racjonalne przyczyny tłumaczące takie zachowanie. Oceniając je można uznać, że reakcja sprawcy była nieadekwatna do przyczyn jakie stały się podstawą jego zachowania. Możemy tu mówić o lekceważącym, agresywnym i niezgodnym z zasadami współżycia społecznego zachowaniu.

Wskazani powyżej sprawcy to w większości młodzi ludzie, ich wiek mieści się w przedziale 17 – 25 lat, tylko jeden ze sprawców miał 44 lata. Trzech sprawców miało wykształcenie zawodowe, dwóch podstawowe - w tym jeden z nich był uczniem liceum. Tylko jeden z nich miał wykształcenie średnie. Wszyscy, oprócz jednej osoby, nie byli uprzednio karani sądownie.

Trzecim koniecznym znamieniem cechującym występki chuligańskim, jest to aby sprawca swoim zachowaniem okazał „*rażące lekceważenie porządku prawnego*”. Jest

17 Należy wskazać, że orzecznictwo sądów powszechnych w kwestiach dotyczących ataku na dobro prawne z powodu przynależności rasowej, etnicznej itp. wyklucza możliwość przyjęcia, że czyn jest popełniony „bez powodu” lub z oczywiście błahego powodu”, nie może więc być występkiem o charakterze chuligańskim, zob. wyrok Sądu Apelacyjnego z dnia 18 czerwca 2020 r. w Poznaniu II Aka 14/20, Lex 3102817, Wyrok Sądu Apelacyjnego z dnia 29 października 2019 r. w Lublinie II Aka 198/19, Lex 2749495.

18 PR w Puławach 1 Ds. 529/10.

19 PR Lublin – Południe w Lublinie 1 Ds. 1514/14.

20 PR w Zamościu 2 Ds. 376/15=4.

to kolejne znamię, wymagające interpretacji. W uzasadnieniu do wyroku Trybunał Konstytucyjny z dnia 9 czerwca 2015 r. SK 47/13, stwierdził „że o uznaniu czynu za występki o charakterze chuligańskim przesądza przede wszystkim, to czy – z uwagi na całokształt okoliczności danego czynu – obiektywny wydzźwięk tego zachowania, relatywizowany do kryterium „opinii publicznej” pozwala przyjąć, że mamy do czynienia z okazywaniem „rażącego lekceważenia porządku prawnego”<sup>21</sup>.

Ostatnim elementem jest ustalenie, że „zabytek jest rzeczą cudzą”. Jest to sytuacja, gdy stanowi on czyjąś własność, ale nie jest własnością sprawcy. Należy jednak pamiętać, że rzecz cudza nie jest rzeczą niczyją, rzeczą porzuconą. Występek chuligański może dotyczyć zarówno zabytków nieruchomości, ruchomych jak i archeologicznych. W przypadku zabytków archeologicznych, sytuacje takie będą rzadkością z uwagi, że należałoby udowodnić, że sprawca chce popełnić czyn zabroniony, ma jego świadomość i wolę realizacji jego ustawowych znamion. Drugą trudnością jest ustalenie publicznego działania sprawcy z uwagi, na fakt, że zabytki te, co do zasady, nie znajdują się w takich miejscach gdzie zdarzenie mogłoby być obserwowane przez nieograniczoną liczbę osób.

Zarówno na organy ścigania jak i na sąd został nałożony obowiązek ustalenia, czy występki jest występkiem o charakterze chuligańskim. Stwierdzenie, że występki ma charakter chuligański nie podlega dowolnej ocenie organów ścigania czy sądu, ale jest ich ustawowym obowiązkiem<sup>22</sup>.

W badanych sprawach tylko w jednej z nich zarzucając sprawcy czyn karalny przyjął, że jest to występki o charakterze chuligańskim. Warto przytoczyć treść zarzutu „umyślnego uszkodzenia” zabytku w postaci znajdującej się na przy ul. Bożniczej 1, dawnej bożnicy wpisanej decyzją Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków z dnia 13 marca 1970 r. nr k.1.V-7/19/70 nr rejestru A/444 do rejestru zabytków województwa lubelskiego w ten sposób, że substancją koloru niebieskiego naniósł na elewacji bożnicy na ścianie wschodniej napis o treści „Starówka”, zaś na ścianie północnej napisy o treści „THC” i słowo wulgarne dotyczące Żydów oraz znak graficzny ze strzałką skierowaną w dół, czym spowodował straty w wysokości 5.373,75 złotych na szkodę Fundacji Ochrony Dziedzictwa Żydowskiego w Warszawie, a nadto poprzez naniesienie napisu o treści wulgarnej dotyczącej Żydów publicznie nawoływał do nienawiści na tle różnic narodowościowych i wyznaniowych, przy czym czyn ten stanowił występki o charakterze chuligańskim popełniony publicznie i bez powodu, z okazaniem rażącego lekceważenia porządku prawnego tj. o czyn z art. 108 ust. 1 ustawy o ochronie zabytków w zb. z art. 288 § 1 kk w zb. z art. 256 § 1 kk w zw. z art. 11 § 2 kk w zw. z art. 57a § 1 kk.”

21 Wyrok TK z dnia 9.06.2015 r. SK 47/13.

22 Wyrok SN z dnia 19.01.1973 r., RW 1383/72, Lex 22725.

Sprawcą tego przestępstwa był mężczyzna w wieku 20 lat, o wykształceniu podstawowym, bez zawodu, nie pracujący, uprzednio karany za przestępstwa przeciwko mieniu. Sąd w tej sprawie (w 2014 r. jest to istotne, gdyż obecnie wymiar kary za taki czyn byłby odmienny, między innymi nie możliwe byłoby zawieszenie tak wymierzonej kary pozbawienia wolności, ani orzeczenia kary grzywny) - orzekł karę 1 roku i 4 miesięcy pozbawienia wolności, zawieszając ją na okres 3 lat. Oskarżony został poddany pod dozór kuratora. W związku z zawieszeniem wykonania kary, sąd orzekł karę grzywny w wysokości 80 stawek po 10 zł każda – czyli 800 zł, oraz orzekł nawiązkę: na podstawie ustawy o ochronie zabytków – w kwocie 5.040 zł na rzecz Fundacji Ochrony Dziedzictwa Żydowskiego w Warszawie z przeznaczeniem na cel społeczny związany z opieką nad zabytkami oraz obowiązek naprawienia szkody na podstawie art. 46 § 1 kk poprzez zapłatę kwoty 5.373, 75 zł na rzecz Fundacji Ochrony Dziedzictwa Żydowskiego w Warszawie.

W aktualnym stanie prawnym konsekwencją przyjęcia przez Sąd, że występki sprawcy miał charakter chuligański ma niemałe znaczenie dla przyszłego kształtu kary orzeczonej dla sprawcy takiego czynu. Zgodnie z treścią art. 57a kk następuje obligatoryjne zwiększenie zagrożenia ustawowego, to w konsekwencji powodują, że przestępstwo z art. 108 ust. 1 u.o.z jest zagrożoną karą od roku pozbawienia wolności. Obligatoryjne jest orzeczenie nawiązki na rzecz pokrzywdzonego, chyba że orzeczono obowiązek naprawienia szkody. Jeżeli nie można ustalić pokrzywdzonego, sąd może orzec nawiązkę na rzecz Funduszu Pomocy Pokrzywdzonym i Pomocy Postpenitencjarnej. Jest to nawiązka niezależna od tej, którą przewiduje ustawa o ochronie zabytków. Zawieszenie kary pozbawienia wolności możliwe jest tylko w szczególnie uzasadnionych wypadkach – ( o czym mówi art. 69§ 4 kk).

Podsumowując niniejsze rozważania dotyczące występków o charakterze chuligańskim i przestępczości skierowanej przeciwko integralności zabytków, stwierdzić można, że niezwykle rzadko oceniamy taki czyn przez pryzmat art. 115 § 21 kk. W sytuacji bezmyślnego, niczym nieuzasadnionego niszczenia zabytków. Czyn taki, dotyka jednego z najważniejszych dóbr prawnych, jakim jest obowiązek państwa i społeczeństwa zachowania dziedzictwa kulturowego dla kolejnych pokoleń. Nasiłające się ataki agresji, skierowanej na te dobra, powinny zostać dodatkowo napiętnowane. Niedoskonałość przepisów w zakresie ustawowych znamion i problemów z ich interpretacją powinna skłonić ustawodawcę do podjęcia prac nad zmianami legislacyjnymi. W szczególności poprzez zastąpienie znamienia „działania publicznego” przez „miejsce publiczne”, które rozumiane byłoby jako miejsce dostępne bez specjalnego pozwolenia nieokreślonej liczbie osób.

Przedstawione powyżej wnioski płynące z badań pokazały, że w praktyce bardzo rzadko dostrzega się aspekt chuligaństwa w czynach wyczerpujących ustawowe znamiona uszkodzenia zabytku. Prawdopodobną przyczyną tego jest zbyt mała wrażliwość

organów ścigania i sądów na specyfikę przestępczości dotyczącej zabytków. Jedną z takich przyczyn niewątpliwie jest umiejscowienie tych przepisów poza kodeksem karnym w oddzielnej ustawie. Takie rozwiązanie często prowadzi do błędnych wniosków, że czyny takie przez ustawodawcę traktowane są jako te o mniejszym stopniu społecznej szkodliwości.

## BIBLIOGRAFIA

### LITERATURA

1. Banasik K., *Występek o charakterze chuligańskim (w świetle projektu zmiany kodeksu karnego z dnia 19 grudnia 2005 r.)*, „Państwo i Społeczeństwo”, VI 2006.
2. Bojarski T., Michalska – Warias A., *Kodeks karny, komentarz*, Warszawa 2016.
3. Górniok O., w: *Kodeks karny. Komentarz*, M. Filar (red.), Warszawa 2016.
4. Hołyst B., *Wandalizm. Aspekty socjologiczne, psychologiczne i prawne*, Warszawa 1984.
5. Kozłowska – Kalisz p., Mozgawa M., w: *Kodeks karny*, Warszawa 2019.
6. Krawczyk R., *Niszczenie zabytków nieruchomości w Polsce. Problematyka prawna, kryminologiczna, kryminalistyczna*, Kraków 2017.
7. Marek A., *Powrót chuligańskiego czynu w prawie karnym*, w: *Nauki penalne wobec problemów współczesnej przestępczości. Księga jubileuszowa z okazji 70. rocznicy urodzin Profesora Andrzeja Gaberle*, Krajewski K. (red.), Warszawa 2007.
8. Narodowicz J., Duda M., *Wandalizm zabytków z perspektywy kryminologicznej SAACLR 2017/ 1*.
9. Ogrodzki P., *Przestępczość przeciwko zabytkom, krótka charakterystyka problemu. Stan na rok 2010. Katalog utraconych dzieł sztuki Cenne, bezcenne/utracone*, Wydanie specjalne. 9–10, Warszawa.
10. Pływaczewski. W, *Wandalizm z perspektywy ochrony dziedzictwa kultury – diagnoza zjawiska oraz możliwości przeciwdziałania*, w: *Prawo ochrony zabytków*, Zeidler K (red.), Warszawa – Gdańsk 2014.
11. Siemaszko A., *Wandalizm – definicja, etiologia, zapobieganie*, w: Hołyst B. (red) *Wandalizm, Aspekty socjologiczne, psychologiczne i prawne*, Warszawa 1984 .
12. Skupiński J., *Chuligański charakter czynu — niefortunny powrót*, w: „*Reforma prawa karnego: propozycje i komentarze. Księga pamiątkowa Profesor B. Kunickiej-Michalskiej*, Warszawa 2008.

### NETOGRAFIA

1. <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/wandalizm;5513888.html> dostęp 2 listopada 2021 r.
2. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wandalizm.html> dostęp 3 listopada 2021 r.
3. <http://www.preventgenocide.org/fr/lemkin/madrid1933.htm> dostęp 3 listopada 2021 r.

**Katarzyna Sacharuk**

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 127–139

# CHARAKTER I ZASADA ODPOWIEDZIALNOŚCI CZŁONKÓW ZARZĄDU SPÓŁKI Z O. O. Z ART. 299 K.S.H. ORAZ ICH KONSEKWENCJE /

*THE NATURE AND PRINCIPLE OF LIABILITY OF MEMBERS OF  
THE MANAGEMENT BOARD OF A LIMITED LIABILITY COMPANY  
UNDER ARTICLE 299 OF THE COMMERCIAL COMPANIES CODE  
AND THEIR CONSEQUENCES*

## STRESZCZENIE

Członkowie zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania spółki, określoną w przepisie art. 299 ksh. Istnieją różne koncepcje charakteru tej odpowiedzialności. Można przyjąć, że ma ona charakter odpowiedzialności odszkodowawczej, gwarancyjnej lub quasigwarancyjnej albo charakter represyjny. Niniejszy artykuł podejmuje próbę prezentacji każdej z tych koncepcji oraz skutków, które się wiążą z przyjęciem określonego modelu odpowiedzialności.

**SŁOWA KLUCZOWE:** odpowiedzialność, zarząd, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

## ABSTRACT

Members of the management board of a limited liability company are liable for the company's obligations, as defined in the provision of Article 299 of the CCC. There are different conceptions of the nature of this responsibility. It can be assumed that it is a liability for damages, guarantee or quasi-warranty or repressive. This article attempts to present each of these concepts and the consequences that are associated with the adoption of a specific model of responsibility.

**KEY WORDS:** responsibility, management, limited liability company.

Konstrukcja prawna spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zakłada, że to członkowie zarządu w określonych w ustawie sytuacjach ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania spółki. To oni bowiem, a nie wspólnicy spółki z o. o. mają prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki.

Statuujący odpowiedzialność członków zarządu takich spółek przepis art. 299 k.s.h. nie zawiera regulacji nowej, lecz powtarza jedynie ze zmianami redakcyjnym, treść art. 298 k.h., która z kolei została przejęta z art. 128 rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. Prawo o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>1</sup>.

Stosownie do treści przepisu art. 299 k.s.h., członkowie zarządu spółki z o. o. odpowiadają solidarnie za jej zobowiązania, jeżeli egzekucja przeciwko spółce okaże się bezskuteczna. Członek zarządu może się jednak uwolnić od tej odpowiedzialności przez wykazanie, że we właściwym czasie zgłoszono wniosek o ogłoszenie upadłości albo, że niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości nastąpiło nie z jego winy bądź, że pomimo niezgłoszenia wniosku o ogłoszenie upadłości wierzyciel nie poniósł szkody.

Należy podkreślić, że zarówno w doktrynie jak i w orzecznictwie charakter prawny odpowiedzialności określonej w art. 299 k.s.h. jest sporny. Spór o charakter prawny odpowiedzialności członków zarządu z art. 299 k.s.h. ma niebagatelne konsekwencje. Przyjęcie określonego stanowiska w tym zakresie rzutuje bowiem na tak istotne kwestie, jak chociażby przedawnienie roszczeń wynikających z komentowanego przepisu.

Wyróżnia się trzy rodzaje charakteru prawnego odpowiedzialności członków zarządu spółki z o. o. opartej na przepisie art. 299 k.s.h. Można przyjąć, że ma ona charakter odpowiedzialności odszkodowawczej, gwarancyjnej lub quasigwarancyjnej albo charakter represyjny.

Zarówno w orzecznictwie Sądu Najwyższego jak i wśród przedstawicieli doktryny dominuje przekonanie, że odpowiedzialność z art. 299 § 1 k.s.h. ma charakter odszkodowawczy. Podstawowym orzeczeniem jest uchwała siedmiu sędziów SN z dnia 7 listopada 2008 r.<sup>2</sup>. Teoretycznie rozwiązuje ona problem charakteru odpowiedzialności członków zarządu za zobowiązania spółki z art. 299 k.s.h.

Zgodnie z tą uchwałą „do roszczeń wierzycieli spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przeciwko członkom jej zarządu (art. 299 k.s.h.) mają zastosowanie przepisy o przedawnieniu roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej czynem niedozwolonym”.

---

1 Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. Prawo o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. (Dz.U. Nr 82 poz. 602).

2 Sygn. III CZP 72/08; OSNC z 2009 r. Nr 2 poz. 20.

Jako podstawowy argument dla przyjęcia, że odpowiedzialność z art. 299 k.s.h. ma charakter odszkodowawczy, deliktowy, jest okoliczność, że jej regulacja określa wszystkie konieczne przesłanki powstania obowiązku naprawienia szkody, tj.: szkodę, fakt powodujący szkodę, z którym ustawa łączy obowiązek jej naprawienia oraz związek przyczynowy pomiędzy szkodą a tym faktem. Każda odpowiedzialność, której przesłanką jest istnienie szkody, jest odpowiedzialnością odszkodowawczą bez względu na to jak w odniesieniu do niej kształtuje się rozkład ciężaru dowodu.

Odpowiedzialność ta charakteryzuje się sankcją za prowadzące do bezskuteczności egzekucji przeciwko spółce nieprawidłowości w kierowaniu jej sprawami, których przejawem jest niezłożenie we właściwym czasie wniosku o ogłoszenie upadłości lub jednego z postępowań restrukturyzacyjnych.

Należy jednak zauważyć, że zapatrywania zwolenników tego poglądu nie są w pełni jednolite. Różnice dotyczą pojmowania szkody oraz charakteru związku między szkodą a faktem, z którym ustawa łączy obowiązek jej naprawienia, a nawet samego źródła obowiązku naprawienia szkody.

Zwolennicy odszkodowawczego charakteru roszczeń z art. 299 k.s.h. zastanawiają się, czy jest nim czyn niedozwolony, czy też inne zdarzenie. Upatrują szkody objętej tą odpowiedzialnością przede wszystkim w obniżeniu potencjału majątkowego spółki wskutek doprowadzenia jej do stanu niewypłacalności<sup>3</sup>.

W części orzeczeń Sąd Najwyższy podkreśla, że związek między szkodą a sankcjonowanymi zachowaniami członków zarządu nie jest związkiem przyczynowym polegającym na tym, że szkoda jest normalnym następstwem działania lub zaniechania sprawcy, z którego wyniknęła szkoda, przy czym rodzi ona konieczność jej naprawienia. Jest natomiast związkiem normatywnym, w którym obowiązek naprawienia szkody wynika wprost z ustawy<sup>4</sup>.

W orzecznictwie wyrażane są również zapatrywania poszukujące źródła obowiązku naprawienia szkody w innym zdarzeniu niż czyn niedozwolony<sup>5</sup>.

3 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 9 sierpnia 1993 r., sygn. III CZP 116/93, uchwała składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 15 września 1993 r., sygn. II UZP 15/93, uchwała Sądu Najwyższego z dnia 4 lipca 1997 r., sygn. III CZP 24/97, OSNC 1997, nr 11, poz. 165, wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 lipca 1998 r., sygn. III CKN 582/97, nie publ., uchwała Sądu Najwyższego z dnia 15 czerwca 1999 r., sygn. III CZP 10/99, OSNC 1999, nr 12, poz. 203, wyrok Sądu Najwyższego z dnia 31 stycznia 2007 r., sygn. II CSK 417/06, nie publ., oraz wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 lutego 2007 r., sygn. III CSK 227/06, OSNC-ZD 2008, nr A, poz. 19.

4 Uchwała składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 15 września 1993 r., sygn. II UZP 15/93, oraz wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 lipca 1998 r., sygn. III CKN 582/97, wyrok SN z dnia 19 stycznia 2000 r., sygn. II CKN 682/98, nie publ., wyrok SN z dnia 14 czerwca 2005 r., sygn. V CK 719/04, nie publ., wyrok SN z dnia 20 października 2005 r., sygn. II CKN 152/05, OSNC 2006, nr 7-8, poz. 134 i wyrok SN z dnia 31 stycznia 2007 r., sygn. II CSK 417/06.

5 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 lipca 1998 r., sygn. III CKN 582/97.

Zwolennicy teorii odszkodowawczej podkreślają też, że członkowie zarządu ponoszą odpowiedzialność „za szkodę w wysokości niewyegzekwowanej od spółki wierzytelności, wraz z ewentualnymi należnościami ubocznymi”, samą zaś szkodę określa się jako „obniżenie potencjału majątkowego spółki. Szkada polega na uszczupieniu majątku wierzyciela na skutek braku możliwości wyegzekwowania od spółki wierzytelności, z powodu obniżenia potencjału majątkowego spółki przez zawinione zachowanie członka zarządu, ale tylko w granicach uszczerbku wynikającego z braku możliwości wyegzekwowania należności od spółki, a nie w wysokości całej szkody (obejmującej straty i utracone korzyści). Jest to dopuszczalny, a unormowany w art. 361 § 2 k.c., ustawowy wyjątek od zasady pełnego odszkodowania<sup>6</sup>.

Konsekwencją traktowania odpowiedzialności z art. 299 k.s.h. jako odszkodowawczej jest domniemanie szkody w wysokości niewyegzekwowanego wobec spółki zobowiązania na rzecz wierzyciela.

Domniemany jest także związek przyczynowy między szkodą wierzyciela a niezłożeniem we właściwym czasie przez członka zarządu wniosku o ogłoszenie upadłości oraz zawinienie przez członka zarządu niezgłoszenia wniosku o ogłoszenie upadłości<sup>7</sup>.

Taki rozkład ciężaru dowodu uważa się za uzasadniony dlatego, że wierzyciele nie znają i nie muszą znać stanu interesów spółki, natomiast wiedzy w tym zakresie można wymagać od członków zarządu.

Domniemanie z art. 299 § 2 k.s.h., nie zmienia jednak ogólnej reguły rozkładu ciężaru dowodu wynikającej z art. 6 k.c., łagodzonej tylko nieco przez art. 322 k.p.c.<sup>8</sup>.

Jeżeli zatem poszkodowany, mimo stojących do jego dyspozycji ułatwień dowodowych, nie wykaże szkody, której naprawienia dochodzi, jego powództwo zostanie oddalone.

Treść przepisu art. 299 § 2 k.s.h., wskazująca na niezgłoszenie we właściwym czasie wniosku o ogłoszenie upadłości, nawiązanie do winy i szkody, nadaje odpowiedzialności członków zarządu za zobowiązania spółki z o.o. w wysokim stopniu znamiona odpowiedzialności odszkodowawczej. Jak stwierdzono w piśmiennictwie po wejściu w życie kodeksu handlowego, z jednej strony art. 298 § 1 k.h. oznacza omawianą

---

6 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 stycznia 2004 r., sygn. IV CK 176/02, „Wokanda” 2004, nr 9, s. 7, wyrok SN z dnia 15 grudnia 2004 r., IV CK 376/04, nie publ., wyrok SN z dnia 22 czerwca 2005 r., sygn. III CK 678/04, nie publ., uchwała Sądu Najwyższego z dnia 7 grudnia 2006 r., sygn. III CZP 118/06, oraz wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 marca 2007 r., sygn. III CSK 352/06, „Prawo Spółek” 2008, nr 4, s. 58.

7 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 lutego 2002 r., sygn. IV CKN 793/00, OSNC 2003, nr 2, poz. 22, wyrok SN z dnia 14 lutego 2003 r., sygn. IV CKN 1779/00, OSNC 2004, nr 5, poz. 76 oraz uchwała Sądu Najwyższego z dnia 28 lutego 2008 r., III CZP 143/07.

8 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 maja 2001 r., I CKN 1189/98, nie publ.



odpowiedzialność etykietą odpowiedzialności za zobowiązania spółki, z drugiej zaś art. 298 § 2 k.h. wskazuje na jej odszkodowawczy charakter.

Należy też zaznaczyć, że pomimo, iż wspomniana odpowiedzialność może zrealizować się dopiero z chwilą bezskuteczności egzekucji określonych wierzytelności przeciwko spółce, to nie chodzi tu o subsydiarną odpowiedzialność wobec wierzycieli za niewyegzekwowane od spółki zobowiązania, gdyż subsydiarna odpowiedzialność w ścisłym tego słowa znaczeniu może mieć miejsce, jak wyjaśniono w literaturze, tylko w przypadkach odpowiedzialności za cudzy dług.

Na tle przepisu art. 299 k.s.h. można więc mówić o subsydiarnym charakterze odpowiedzialności członków zarządu jedynie w potocznym tego słowa znaczeniu, ze względu na konieczność, podobnie jak w przypadkach odpowiedzialności subsydiarnej sensu stricto, uprzedniej próby uzyskania świadczenia od innej osoby.

Wykładnia, w myśl której członkowie zarządu ponoszą na podstawie art. 299 k.s.h. odpowiedzialność odszkodowawczą deliktową, pozwala też lepiej rozwiązać różne problemy szczegółowe, mające dużą doniosłość praktyczną. Według ugruntowanego w orzecznictwie poglądu, przeważającego także w piśmiennictwie, treścią art. 299 k.s.h. zostały objęte wszelkie zobowiązania spółki<sup>9</sup>.

Brak podstaw do odmiennego traktowania zobowiązań publicznoprawnych wynika stąd, że członkowie zarządu przez złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości spółki mogą zapobiec bezskuteczności egzekucji także zobowiązań publicznoprawnych. W postępowaniu upadłościowym zaspokojeniu podlegają także należności publicznoprawne (art. 342 Pr.u.n., a uprzednio art. 204 Pr.upadł.).

Przepisu art. 299 k.s.h. nie stosuje się jednak do zobowiązań podatkowych i zobowiązań z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne dlatego, że został wyłączony przez szczególne w stosunku do niego przepisy art. 116 Ordynacji Podatkowej<sup>10</sup> i art. 31 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>11</sup>.

Opowiedzenie się za deliktowym charakterem odpowiedzialności przewidzianej w art. 299 k.s.h. przesądza też określone rozstrzygnięcie kwestii dotyczących przedawnienia w stosunkach między członkami zarządu a wierzycielami spółki.

9 (Uchwała składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 15 września 1993 r., sygn. II UZP 15/93, wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 maja 1999 r., sygn. I CKN 1147/97, OSP 2000, z. 4, poz. 65, uchwała Sądu Najwyższego z dnia 20 grudnia 2001 r., sygn. III CZP 69/01, OSNC 2002, nr 10, poz. 118, wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 lutego 2002 r., sygn. IV CKN 793/00, oraz wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 listopada 2003 r., sygn. IV CK 226/02, nie publ.).

10 Ustawa dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz.U. z 2020 r., poz. 1325).

11 Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. z 2021, poz. 423).

Zapłatywanie ujmujące omawianą odpowiedzialność jako odpowiedzialność akcesoryjną za cudzy dług zakłada odróżnienie zobowiązania członków zarządu wobec wierzycieli, powstałego z chwilą ziszczenia się przesłanek przewidzianych w art. 299 k.s.h., od zobowiązania spółki wobec wierzycieli, którego egzekucja okazała się bezskuteczna, z tym zastrzeżeniem, że istnienie i zakres zobowiązania członków zarządu wobec wierzycieli zależy, w zasadzie, od istnienia i zakresu zobowiązania spółki wobec wierzycieli. Konsekwencją tego zapłatywania powinna być, analogicznie jak w przypadku poręczenia (art. 883 § 1 k.c.), możliwość podniesienia przez członka zarządu w stosunku do wierzyciela dochodzącego roszczenia opartego na art. 299 § 1 k.s.h. nie tylko zarzutu przedawnienia tego roszczenia, ale i zarzutu przedawnienia roszczenia wierzyciela wobec spółki, którego egzekucja okazała się bezskuteczna.

Jeżeli chodzi o termin przedawnienia roszczenia opartego na art. 299 § 1 k.s.h., to powinien on, przy założeniu leżącym u podstaw wspomnianego zapłatywania, wynosić zgodnie z art. 118 k.c., w zasadzie lat dziesięć<sup>12</sup> i biec, w myśl art. 120 w związku z art. 455 k.c., od dnia, w którym roszczenie to stałoby się wymagalne, gdyby wierzyciel wezwał członków zarządu do jego wykonania w najwcześniejszym możliwym terminie.

Z treści art. 479 (1) § 2 pkt 1 k.p.c. w brzmieniu obowiązującym od dnia 20 marca 2007 r. wynika wprawdzie, że sprawy dotyczące roszczeń, o których mowa w art. 299 k.s.h. są sprawami gospodarczymi, jednakże z tego powodu roszczenia opartego na art. 299 § 1 nie można uważać za roszczenie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w znaczeniu wynikającym z art. 118 *in fine* k.c.

Przepis art. 479 (1) § 2 pkt 1 k.p.c. zalicza bowiem sprawy dotyczące roszczeń, o których mowa w art. 299 k.s.h. do kategorii spraw gospodarczych, pomimo nieposiadania przez nie cech sprawy gospodarczej określonych w mającym charakter przepisu ogólnego art. 479(1) § 1 k.p.c.

Tylko w przypadkach zaciągnięcia zobowiązania, którego egzekucja okazała się bezskuteczna, w związku z prowadzoną przez wierzyciela działalnością gospodarczą, można by za związane z tą działalnością uważać również roszczenie wierzyciela oparte na art. 299 § 1 k.s.h. i stosować do niego z mocy art. 118 *in fine* k.c. trzyletni termin przedawnienia<sup>13</sup>.

Termin przedawnienia roszczenia wierzyciela przeciwko spółce, którego egzekucja okazała się bezskuteczna wyznacza, w zależności od okoliczności zaciągnięcia tego zobowiązania, przepis szczególny, albo w braku takiego przepisu jedna z norm

12 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 lipca 1998 r., sygn. III CKN 582/97.

13 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 kwietnia 2003 r., sygn. I CKN 316/01, OSNC 2004, nr 7–8, poz. 117, oraz wyrok Sądu Najwyższego z dnia 30 stycznia 2007 r., sygn. IV CSK 356/06, nie publ.

zawartych w art. 118 k.c., a więc albo norma ustanawiająca termin dziesięcioletni, albo norma przewidująca termin trzyletni. Nieodzwonne jest też uwzględnienie art. 125 k.c. stanowiącego, że roszczenie stwierdzone prawomocnym orzeczeniem przedawnia się z upływem lat dziesięciu, chociażby termin przedawnienia roszczenia tego rodzaju był krótszy.

W świetle zapatrywania ujmującego omawianą odpowiedzialność jako odpowiedzialność akcesoryjną za cudzy dług, członek zarządu mógłby skutecznie podnieść zarzut przedawnienia roszczenia wierzyciela przeciwko spółce, choćby jeszcze nie upłynął termin przedawnienia opartego na art. 299 k.s.h. roszczenia wierzyciela przeciwko członkowi zarządu<sup>14</sup>. Od tej możliwości należałoby jednak dopuścić bardzo doniosły wyjątek, podyktowany specyfiką omawianej odpowiedzialności, a mianowicie uzależnieniem jej od bezskuteczności egzekucji wierzytelności, z czym łączy się wymaganie, co do zasady, aby wierzytelność została zasądzona tytułem egzekucyjnym wydanym w stosunku do spółki przed wytoczeniem członkowi zarządu powództwa opartego na art. 299 § 1 k.s.h.<sup>15</sup>.

Ze względu na objęty statuowaną w art. 365 § 1 k.p.c. zasadą prawomocności materialnej nakaz przyjmowania, że w danej sytuacji stan prawny przedstawia się tak, jak to wynika z zawartego w orzeczeniu rozstrzygnięcia adresowany nie tylko do stron, ale i sądu, który wydał orzeczenie oraz innych sądów, organów państwowych i organów administracji publicznej<sup>16</sup> sąd rozpoznający sprawę dotyczącą roszczenia opartego na art. 299 § 1 k.s.h. musi uznać istnienie podlegającego przymusowemu wykonaniu roszczenia powoda przeciwko spółce, zasądzonego dołączonym do pozwu prawomocnym orzeczeniem. Konsekwencją tego powinno być wykluczenie możliwości skutecznego podniesienia przez członka zarządu zarzutu przedawnienia się roszczenia, na którego bezskuteczną egzekucję powołuje się powód, przed wydaniem prawomocnego orzeczenia stanowiącego dołączony do pozwu tytuł egzekucyjny<sup>17</sup>.

Niezależnie od tego, nawet możliwość powołania się przez członka zarządu na przedawnienie się tego roszczenia po wydaniu zasądzającego je prawomocnie orzeczenia mogłaby nie mieć większego praktycznego znaczenia ze względu na wynikający z art. 125 k.c. dziesięcioletni termin jego przedawnienia, liczony zgodnie z art. 124 § 2 k.c. od chwili uprawomocnienia się orzeczenia.

14 Uzasadnienie uchwały składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 26 stycznia 2005 r., III CZP 42/04, OSNC 2005, nr 9, poz. 149.

15 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 15 czerwca 1999 r., sygn. III CZP 10/99 oraz wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 grudnia 2006 r., II CSK 300/06, nie publ.

16 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 lutego 2007 r., II CSK 452/06, OSNC-ZD 2008, nr A, poz. 20.

17 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 20 grudnia 2001 r., sygn. III CZP 69/01, i wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 października 2004 r., sygn. IV CK 148/04, nie publ.

Uwagi te, dotyczące przedawnienia są aktualne także w odniesieniu do stanowiska, że członkowie zarządu odpowiadają na podstawie art. 299 k.s.h. za cudzy dług, ale ich odpowiedzialność nie jest, co do zasady, akcesoryjna.

Choć bowiem według tego stanowiska wyklucza się, co do zasady, przypisanie odpowiedzialności członków zarządu cechy akcesoryjności w stosunku do zobowiązania spółki, to jednak zarazem dopuszcza się stosowanie do tej odpowiedzialności w drodze analogii art. 35 k.s.h, zakładającego nie tylko subsydiarność odpowiedzialności współników, ale i akcesoryjność ich odpowiedzialności względem zobowiązań spółki. Z powodu wskazywanych przyczyn postulowanej analogii zdaje się ona być dopuszczana przez zwolenników tego stanowiska również w zakresie obejmującym problematykę przedawnienia.

W razie natomiast zajęcia odmiennego stanowiska i odrzucenia stosowania art. 35 k.s.h. w drodze analogii we wspomnianym zakresie, nie byłoby podstaw do podnoszenia przez członków zarządu w stosunku do wierzycieli spółki zarzutu przedawnienia roszczenia, na którego bezskuteczność egzekucji wierzyciele się powołują. Członkowie zarządu mogliby podnosić względem wierzycieli spółki jedynie zarzut przedawnienia roszczenia dochodzonego przez wierzycieli na podstawie art. 299 § 1 k.s.h.

Jeżeli chodzi o terminy przedawnienia tego roszczenia, to także przy rozpatrywaniu obecnie założeniu przedawniałoby się ono z upływem terminu dziesięcioletniego lub gdyby zaciągnięcie zobowiązania, którego egzekucja okazała się bezskuteczna nastąpiło w związku z prowadzoną przez wierzyciela działalnością gospodarczą, z upływem terminu trzyletniego. Przyjęcie, że członkowie zarządu ponoszą na podstawie art. 299 k.s.h. odpowiedzialność odszkodowawczą deliktową wyklucza, podobnie jak przy założeniu, że członkowie zarządu odpowiadają za cudzy dług, ale ich zobowiązanie jest nieakcesoryjne i nie ma do niego zastosowania w drodze analogii art. 35 k.s.h., możliwość podnoszenia przez członków zarządu względem wierzycieli spółki zarzutu przedawnienia roszczenia, na którego bezskuteczność egzekucji wierzyciele się powołują.

Taka możliwość obrony ze strony członków zarządu nie wchodzi przy powyższej kwalifikacji ich odpowiedzialności w ogóle w grę. Przy uznaniu, że wierzycielom spółki przysługuje z mocy art. 299 § 1 k.s.h. względem członków zarządu roszczenie o naprawienie określonej szkody wyrządzonej czynem niedozwolonym, wyłania się jedynie kwestia przedawnienia tego roszczenia.

Kwestii tej dotyczą przede wszystkim przepisy normujące przedawnienie roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej czynem niedozwolonym<sup>18</sup>.

18 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 stycznia 2004 r., sygn. IV CK 176/02, wyrok z dnia 27 października 2004 r., sygn. IV CK 148/04, wyrok z dnia 15 grudnia 2004 r., sygn. IV CK 376/04, z dnia 22 czerwca 2005 r., sygn. III CK 678/04, oraz wyrok z dnia 31 stycznia 2007 r., sygn. II CSK 417/06).

Obecnie jest to art. 442(1) § 1 i 2 k.c., według którego roszczenie o naprawienie szkody wyrządzonej czynem niedozwolonym ulega przedawnieniu z upływem lat trzech od dnia, w którym poszkodowany dowiedział się o szkodzie i o osobie obowiązanej do jej naprawienia, jednakże termin ten nie może być dłuższy niż dziesięć lat od dnia, w którym nastąpiło zdarzenie wywołujące szkodę. Przewidziany w art. art. 442(1) § 1 k.c. trzyletni termin przedawnienia biegnie w przypadku roszczenia wywodzonego z art. 299 § 1 k.s.h. na ogół od dnia bezskuteczności egzekucji wierzytelności objętej tytułem egzekucyjnym wystawionym przeciwko spółce, z reguły bowiem już w chwili, gdy egzekucja tej wierzytelności okazuje się bezskuteczna, wierzyciele spółki dowiadują się o szkodzie i osobie obowiązanej do jej naprawienia. Przed dniem bezskuteczności egzekucji tej wierzytelności bieg przedawnienia roszczenia wobec członków zarządu nie może się rozpocząć, ponieważ dopiero w tym dniu powstają przesłanki odpowiedzialności odszkodowawczej przewidzianej w art. 299 k.s.h.<sup>19</sup>

Jak zwrócono uwagę w orzecznictwie<sup>20</sup>, przedstawione wyżej, dotyczące przedawnienia, konsekwencje stanowiska uznającego odpowiedzialność członków zarządu za odpowiedzialność za cudzy dług są trudne do zaakceptowania.

Terminy ograniczające dochodzenie podobnych roszczeń są krótsze od terminu, w jakim przedawniałoby się, według wspomnianego stanowiska, roszczenie wynikające z art. 299 § 1 k.s.h. W myśl art. 297 k.s.h, roszczenie o naprawienie szkody przysługujące spółce przeciwko osobom biorącym udział w tworzeniu spółki (art. 292 k.s.h.) oraz przeciwko członkom organów spółki (art. 293 k.s.h.) przedawnia się z upływem lat trzech od dnia, w którym spółka dowiedziała się o szkodzie i osobie odpowiedzialnej do jej naprawienia. Podobnie, zgodnie z art. 291 k.s.h, odpowiedzialność za zobowiązania spółki członków zarządu, którzy podali fałszywe dane w oświadczeniu o wniesieniu wkładów na pokrycie kapitału zakładowego lub w oświadczeniu o objęciu udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym, istnieje tylko w okresie trzech lat od dnia zarejestrowania spółki lub zarejestrowania podwyższenia kapitału. Wskazanej dysharmonii unika się, stosując do roszczenia przewidzianego w art. 299 § 1 k.s.h., jako wynikającego z deliktu, art. 442(1) § 1 k.c., oparty na konstrukcji podobnej do przyjętej w art. 297 k.s.h. Tylko wtedy, gdy sankcjonowane przez art. 299 k.s.h. zaniechanie członków zarządu stanowiłoby jednocześnie występek (art. 586 k.s.h.), roszczenie wierzycieli przeciwko członkom zarządu przedawniałoby się, zgodnie z art. 442(1) § 2 k.c., z upływem lat dwudziestu od dnia popełnienia tego występkę, bez względu na to, kiedy poszkodowany wierzyciel dowiedział się o szkodzie i o osobie obowiązanej do jej naprawienia.

Innym poglądem na temat charakteru odpowiedzialności opartej na przepisie art. 299 k.s.h. jest pogląd, że ma ona charakter gwarancyjny zbliżony do poręczenia.

19 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 stycznia 2004 r., sygn. IV CK 176/02, i z dnia 27 października 2004 r., sygn. IV CK 148/04.

20 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 stycznia 2004 r., IV CK 176/02.

W przypadku takiej gwarancji chodzi o zabezpieczenie określonego rezultatu, który zależy bezpośrednio od spełnienia świadczenia przez dłużnika na rzecz beneficjenta gwarancji, jednak w przypadku art. 299 k.s.h. quasi-gwarancyjna odpowiedzialność ma wynikać nie z umowy, lecz z ustawy.

Za przyjęciem takiego charakteru odpowiedzialności z art. 299 k.s.h. wskazano dwie przesłanki<sup>21</sup>, po pierwsze fakt odpowiadania członków zarządu za zobowiązania spółki, co zakłada istnienie związku (mającego normatywny charakter) między ich odpowiedzialnością a istnieniem tego zobowiązania w chwili nieuregulowania przez wierzyciela zaspokojenia z majątku spółki, a po drugie fakt istnienia konieczności wykazania bezskuteczności egzekucji prowadzonej przeciwko spółce, co jest równoznaczne z przeprowadzeniem dowodu nieotrzymania świadczenia od dłużnika.

Mając na uwadze tę konstrukcję, trzeba stwierdzić, że skoro członkowie zarządu spółki odpowiadają za zobowiązania spółki i jest to odpowiedzialność subsydiarna<sup>22</sup>, to w drodze analogii *legis* należy przyjąć możliwość zastosowania art. 35 k.s.h., gdyż przepis ten reguluje sytuację najbardziej zbliżoną. Oznacza to, że członkowie zarządu spółki z o.o. mogą przedstawić wierzycielowi zarzuty przysługujące spółce wobec wierzycieli. Nie sposób bowiem aprobować sytuacji pozbawienia członków zarządu możliwości podnoszenia tych zarzutów, która przysługiwała spółce wobec wierzycieli, a z których to spółka nie skorzystała. Przeciwnie stanowisko doprowadziłoby do tego, że i tak już surowa odpowiedzialność z art. 299 k.s.h. stopniem swojej dolegliwości przekroczyłaby wszelkie racjonalnie dopuszczalne granice.

W niektórych orzeczeniach<sup>23</sup> i publikacjach wskazywano, że odpowiedzialność członków zarządu za mającą jednocześnie cechy odpowiedzialności gwarancyjnej i odszkodowawczej. Koncepcję tą należy odrzucić, gdyż w polskim prawie nie występuje pojęcie odpowiedzialności mieszanej.

Istnieje również trzecia koncepcja lansowana przez prof. Andrzeja Kidybę<sup>24</sup>. Wskazuje on, że przekonujące są argumenty przeciwko odszkodowawczemu charakterowi odpowiedzialności z art. 299 k.s.h., zebrane w uzasadnieniu wyroku Sądu Najwyższego z dnia 18 kwietnia 2007 r.<sup>25</sup>. Niemniej jednak dodaje, że istnieją również argumenty przeciwko tezie, że odpowiedzialność ma charakter gwarancyjny. Przy tej

21 SN w uzasadnieniu wyroku z dnia 18 kwietnia 2007 r., V CSK 55/07, LEX nr 251525.

22 SN w wyroku z dnia 23 lipca 2015 r., I CSK 580/14, LEX nr 1771078.

23 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 19 stycznia 1993 r., sygn. III CZP 162/92, OSNC 1993, nr 6, poz. 103, uchwała SN z dnia 9 sierpnia 1993 r., sygn. III CZP 116/93, OSNC 1994, nr 2, poz. 35, uchwała składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 15 września 1993 r., sygn. II UZP15/93, OSNC 1994, nr 3, poz. 48, oraz wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 kwietnia 1998 r., sygn. I CKN 654/97, OSP 1999, nr 1, poz. 6.

24 A. Kidyba, *Komentarz do art. 299 ksh*, w: A. Kidyba (red.) *Kodeks Spółek Handlowych. Komentarz*, Lex.

25 Sygn. V CSK 55/07, LEX nr 251525).

bowiem koncepcji nie ma pełnej gwarancji zaspokojenia wierzyciela, przede wszystkim z powodu możliwości uchylecia się członków zarządu od odpowiedzialności (art. 299 § 2 k.s.h.). Skoro zatem członkowie zarządu mogą uwolnić się odpowiedzialności, to tym samym osobista odpowiedzialność członków zarządu za zobowiązania spółki nie stanowi gwarancji dla jej wierzycieli.

Prof. A. Kidyba wskazuje zatem, że odpowiedzialność oparta na przepisie art. 299 k.s.h. jest w istocie odpowiedzialnością o charakterze represyjnym. Jest to bowiem odpowiedzialność za zawinione niezgłoszenie w ustawowo przewidzianym terminie wniosku o ogłoszenie upadłości (bądź o wszczęcie postępowania naprawczego), wskutek którego to zaniechania egzekucja okazała się bezskuteczna, a wierzyciel poniósł szkodę wynikłą z tego zaniechania, a nie z samej bezskuteczności egzekucji. Odpowiedzialność członków zarządu spółki z o.o. za jej zobowiązania nie bierze się bowiem z samego faktu bezskuteczności egzekucji, gdyż na gruncie prawa spółek (czy ściślej w toku funkcjonowania spółek) trudno mówić o jakimś, oderwanym od zasad prowadzenia działalności przez spółkę i obowiązków członków zarządu wynikających z obowiązujących przepisów zjawisku bezskuteczności egzekucji.

Jak wynika z powyższych rozważań, uchwała składu 7 sędziów SN z dnia 7 listopada 2008 r. nie rozwiązuje wszystkich problemów związanych z orzekaniem o odpowiedzialności członków zarządu spółki z o.o. za zobowiązania spółki. Przyjęcie koncepcji odszkodowawczego charakteru odpowiedzialności członków zarządu powoduje, że proces przeciwko członkowi zarządu jest związany rozstrzygnięciem, jakie zapadło przeciwko spółce. W konsekwencji członek zarządu nie może powoływać zarzutów, na które nie powołała się spółka. Pozbawia to członków zarządu realnego prawa do sądu gwarantowanego Konstytucją i Europejską Konwencją o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności. Nie można przecież wykluczyć sytuacji, w których członkowie zarządu spółki z o.o. obejmując funkcję nie wiedzą nawet o istnieniu zobowiązań spółki, a przy przyjęciu koncepcji odszkodowawczej ich odpowiedzialności, odpowiadają za nie.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks Spółek Handlowych (Dz. U z 2020, poz. 1526, 2320).
2. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U z 2020, poz. 1228).
3. Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz. U. z 2020, poz. 814).
4. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks cywilny (Dz. U. z 2020, poz. 1740).
5. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (jedn. tekst: Dz.U. z 2020 r., poz. 1325).
6. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 2021, poz. 423).
7. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. Prawo o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. (Dz.U. Nr 82 poz. 602).

8. Uchwała 7 sędziów Sądu Najwyższego z dnia 15 września 1993 r., sygn. II UZP15/93, OSNC 1994, nr 3, poz. 48.
9. Uchwała 7 sędziów Sądu Najwyższego z dnia 26 stycznia 2005 r., III CZP 42/04, OSNC 2005, nr 9, poz. 149.
10. Uchwała 7 sędziów Sądu Najwyższego z dnia 7 listopada 2008 r. sygn. III CZP 72/08; OSNC z 2009 r. Nr 2 poz. 20.
11. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 19 stycznia 1993 r., sygn. III CZP 162/92, OSNC 1993, nr 6, poz.103.
12. Uchwała SN z dnia 9 sierpnia 1993 r., sygn. III CZP 116/93, OSNC 1994, nr 2, poz. 35.
13. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 4 lipca 1997 r., sygn. III CZP 24/97, OSNC 1997, nr 11, poz. 165.
14. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 15 czerwca 1999 r., sygn. III CZP 10/99, OSNC 1999, nr 12, poz. 203.
15. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 20 grudnia 2001 r., sygn. III CZP 69/01, OSNC 2002, nr 10, poz. 118.
16. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 7 grudnia 2006 r., sygn. III CZP 118/06.
17. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 28 lutego 2008 r., III CZP 143/07.
18. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 kwietnia 1998 r., sygn. I CKN 654/97, OSP 1999, nr 1, poz. 6.
19. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 lipca 1998 r., sygn. III CKN 582/97.
20. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 maja 1999 r., sygn. I CKN 1147/97, OSP 2000, z. 4, poz. 65.
21. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 stycznia 2000 r., sygn. II CKN 682/98.
22. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 maja 2001 r., I CKN 1189/98.
23. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 lutego 2002 r., sygn. IV CKN 793/00, OSNC 2003, nr 2, poz. 22.
24. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 lutego 2003 r., sygn. IV CKN 1779/00, OSNC 2004, nr 5, poz. 76.
25. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 kwietnia 2003 r., sygn. I CKN 316/01, OSNC 2004, nr7-8, poz. 117.
26. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 listopada 2003 r., sygn. IV CK 226/02.
27. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 stycznia 2004 r., sygn. IV CK 176/02, „Wokanda” 2004, nr 9, s. 7.
28. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 października 2004 r., sygn. IV CK 148/04.
29. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 grudnia 2004 r., IV CK 376/04.
30. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 czerwca 2005 r., sygn. V CK 719/04.
31. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22 czerwca 2005 r., sygn. III CK 678/04.
32. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 października 2005 r., sygn. II CKN 152/05, OSNC 2006, nr 7-8, poz. 134.
33. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 grudnia 2006 r., II CSK 300/06.
34. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 30 stycznia 2007 r., sygn. IV CSK 356/06.
35. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 31 stycznia 2007 r., sygn. II CSK 417/06.
36. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 lutego 2007 r., sygn. III CSK 227/06, OSNC-ZD 2008, nr A, poz. 19.
37. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 lutego 2007 r., sygn. II CSK 452/06, OSNC-ZD 2008, nr A, poz. 20.



38. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 marca 2007 r., sygn. III CSK 352/06, „Prawo Spółek” 2008, nr 4, s. 58.
39. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 kwietnia 2007 r., sygn.V CSK 55/07.
40. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 lipca 2015 r., sygn. I CSK 580/14.
41. Kidyba A., *Komentarz do art. 299 ksh*, w: A. Kidyba (red.) *Kodeks Spółek Handlowych. Komentarz*, Lex.



**dr Grażyna Grabarczyk**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ORCID: 0000-0002-6660-0098

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 141–149

**mgr Przemysław Szymański**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ORCID: 0000-0002-6506-1643

# ODPOWIEDZIALNOŚĆ GMINY ZA DŁUGI SPADKOWE ZABEZPIECZONE HIPOTECZNIE / *LIABILITY OF THE COMMUNE FOR INHERITANCE DEBTS SECURED BY MORTGAGE*

## STRESZCZENIE

Celem artykułu jest omówienie dziedziczenia przez gminy spadków zawierających długi spadkowe zabezpieczone hipoteką obciążającą nieruchomości wchodzącą również w skład spadku. Gmina ostatniego miejsca zamieszkania spadkodawcy jest obecnie spadkobiercą koniecznym, a spadki stanowią jedno ze źródeł jej dochodów. Co do zasady odpowiedzialność gminy w takiej sytuacji ograniczona jest od wysokości aktywów spadku. Nie mniej regulacje art. 74 ustawy o księgach wieczystych i hipotece prowadzą do wniosku, iż w sytuacji istnienia wierzytelności zabezpieczonych hipotecznie to ograniczenie nie będzie miało zastosowania, a gmina może być zmuszona pokryć zobowiązania w kwocie wyższej niż aktywa spadku, co doprowadzi do sytuacji, iż zamiast dochodu osiągnie ona stratę z tego tytułu.

**SŁOWA KLUCZOWE:** gmina, hipoteka, odpowiedzialność, aktywa spadku, spadkodawca, długi spadkowe.

## ABSTRACT

The aim of the article is to discuss the inheritance by municipalities of inheritance containing inheritance debts secured by a mortgage on real estate that is also part of the estate. The commune of the testator's last place of residence is now a necessary heir, and inheritance is one of the sources of its income. As a rule, the liability of the commune

in such a situation is limited to the amount of the assets of the estate. Nevertheless, the provisions of the art. 74 Act on land and mortgage registers and mortgage lead to the conclusion that in the case of the existence of mortgage-secured claims, this limitation will not apply, in excess of the assets of the estate and the commune may be forced to cover the liabilities in an amount higher than the assets of the estate, which will lead to a situation that instead of income it will generate she's a loss on that account.

**KEY WORDS:** commune, mortgage, liability, assets of the estate, testator, inheritance debts.

## WPROWADZENIE

Gmina ostatniego miejsca zamieszkania spadkodawcy jest obecnie spadkobiercą koniecznym nabywającym spadek w sytuacji, gdy zmarły zamieszkiwał na terenie danej gminy i nie pozostawił spadkobierców lub też wszyscy spadkobiercy odrzucili spadek. Regulacja ta jest następstwem zasady przewidującej, iż w prawie polskim nie mogą istnieć spadki nie objęte<sup>1</sup>. Do tej zasady nawiązują pośrednio regulacje art. 111c ustawy – Prawo bankowe<sup>2</sup> oraz art. 13c ustawy o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych<sup>3</sup>, zgodnie z którymi gminy otrzymują z banków i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (SKOK) informacje o środkach pieniężnych na rachunkach osób zmarłych. Regulacje te mają na celu zdopingowanie działalności gmin w zakresie ustalenia, czy istnieją nie objęte spadki w skład, których wchodzi środki finansowe na rachunkach, mogące potencjalnie stanowić dochód gminy (w sytuacji braku innych spadkobierców). Mając na uwadze wskazaną powyżej zasadę, iż każdy spadek winien być objęty, jak również potencjalne dochody z tego źródła, organy kontroli administracji wprost wskazują, iż gminy winny podjąć wzmożoną aktywność w tym zakresie poprzez inicjowanie postępowań o stwierdzenie nabycia spadku<sup>4</sup>. Również doktryna uznaje, iż w sytuacji powzięcia informacji z zewnątrz, bądź wewnątrz, gmina zobowiązana jest podjąć działania mające na celu przyjęcie spadku<sup>5</sup>. Co prawda, gmina w wyniku spadkobrania nie powinna

1 Jedyne w przypadku, kiedy gmina dojdzie do spadku na podstawie testamentu, może złożyć wtedy oświadczenie o jego przyjęciu lub odrzuceniu, jak każda osoba prawna (tak SN w postanowieniu z 10.06.1964 r., II CR 81/64, LEX nr 169).

2 Ustawa z 29.08.1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. z 2019 r. poz. 2357 ze zm.).

3 Ustawa z 5.11.2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz.U. z 2019 r. poz. 2412 ze zm.).

4 W tym zakresie Najwyższa Izba Kontroli wskazuje na niewystarczającą aktywność kontrolowanych gmin w zakresie inicjowania postępowań o stwierdzenie nabycia spadku. Większość tego typu postępowań inicjowana była bądź to przez wierzycieli, bądź też przez zarządców nieruchomości. Patrz., Wykonywanie praw i obowiązków spadkobiercy przez gminy, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/18/103/>.

5 K. Lewandowska, T. Lewandowski, *Gmina jako spadkobierca*, Opublikowano: LEX/el. 2019.

ponieść straty finansowej ponieważ stosownie do treści art. 1023 kc spadek taki jest nabywany z dobrodziejstwem inwentarza, a zatem odpowiedzialność gminy ograniczona jest do stanu czynnego spadku, nie mniej jednak od tej zasady istnieją wyjątki nie wskazane wprost w kodeksie cywilnym. Wyjątki te mogą prowadzić w sytuacji, gdy wierzytelność zabezpieczona hipotecznie przewyższa wartość aktywów spadku do rozszerzenia zakresu odpowiedzialności za długi spadkowe, a konsekwencji do poniesienia przez gminę straty w wyniku spadkobrania.

## 1. WIERZYTELNOŚĆ ZABEZPIECZONĄ HIPOTEKĄ A ODPOWIEDZIALNOŚCI SPADKOBIERCY

Obecnie znacznie wzrasta liczba nabywanych przez gminy spadków, w skład których wchodzi długi spadkowe zabezpieczone hipoteką na nieruchomości wchodzącej również w skład spadku. Jest to efektem większej aktywności instytucji udzielających kredytów zabezpieczonych hipotecznie, które aktywnie poszukują następców prawnych zmarłych i inicjują w tym zakresie postępowania w przedmiocie stwierdzenia nabycia spadku. Instytucje te podejmują te działania w celu ustalenia dłużników osobistych zobowiązanych do pokrycia długów spadkowych. Spadek taki, w przypadku odrzucenia spadku przez krewnych spadkodawcy lub ich braku, przypada gminie ostatniego miejsca zamieszkania, która staje się jednocześnie dłużnikiem osobistym jak również dłużnikiem rzeczowym (jeżeli w wyniku spadkobrania otrzyma nieruchomość obciążoną przez spadkodawcę hipoteką). W takiej sytuacji należy mieć na uwadze treść art. 74 ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece ( t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 2204, z 2021r. poz. 1177, 1978)(dalej: u.k.w.h.) „Wierzyciel hipoteczny może dochodzić zaspokojenia z nieruchomości obciążonej hipoteką, bez względu na ograniczenie odpowiedzialności dłużnika wynikające z prawa spadkowego”. Przepis ten ma istotne znaczenie praktyczne szczególnie, że biorąc pod uwagę rosnącą świadomość społeczeństwa w zakresie znajomości przepisów prawa w sytuacji, gdy w skład spadku wchodzi zobowiązania zabezpieczone hipoteką na znaczne kwoty, spadkobiercy decydują się na ich odrzucenie. Wtedy też dochodzi do dziedziczenia przez gminę, która może znaleźć się w trudnej sytuacji prawnej, mogącej prowadzić do sytuacji, gdzie gmina uzyska dochody niższe niż, związane z danym spadkiem wydatki, a więc straci finansowo na takim spadku<sup>6</sup>.

6 Co prawda jak wskazuje A. Chmielowiec w artykule *Wykonywanie praw i obowiązków spadkobiercy przez gminy*, „Finanse Komunalne” 2020/5/73-79, „W doktrynie wskazuje się jednolicie, że ograniczenie odpowiedzialności za długi spadkowe jest wyłączone w stosunku do wierzyciela, którego wierzytelność jest zabezpieczona hipoteką. Oznacza to, że w sytuacji gdy nieruchomość obciążona jest hipoteką zabezpieczającą wierzytelność o wartości większej niż stan czynny spadku, wierzyciel spadkodawcy może zaspokoić się z majątku gminy innego niż nieruchomość wchodząca w skład spadku. Z raportu NIK wynika, że takie sytuacje jednak nie wystąpiły.” Nie oznacza to, iż taka sytuacja nie może zaistnieć. Nie została ona tylko ustalona w ramach kontroli prowadzonej przez NIK, a dotyczącej podejmowania

Sytuacja tak będzie miała miejsce, gdy gmina w ramach spadku nabędzie nieruchomości stanowiącą aktywo spadkowe, a równocześnie do zobowiązań nabytych w ramach spadku będą wchodziły wierzytelności zabezpieczone hipotecznie na tej nieruchomości, w wysokości przewyższającej wartości tej nieruchomości. W takiej sytuacji art. 74 u.k.w.h. jako źródło wyjątku od zasady akcesoryjności hipoteki, wzmacnia pozycję wierzyciela hipotecznego<sup>7</sup>, który stosownie do swojego wyboru będzie mógł dochodzić od gminy najpierw zapłaty jako od spadkobiercy koniecznego, a w pozostałej części ponad stan czynny spadku będzie kierował egzekucję do nieruchomości objętej hipoteką. Przepis ten bowiem znajdzie zastosowanie zarówno, gdy właścicielem obciążonej nieruchomości był dłużnik osobisty, który zmarł jak również gdy właścicielem obciążonej nieruchomości jest osoba trzecia, a zmarł dłużnik osobisty<sup>8</sup>. Gminie, która nie dokona spłaty dobrowolnej wymagalnego zobowiązania (jest w tym zakresie dłużnikiem osobistym – bezpośrednim następcą spadkodawcy) nie przysługuje możliwość wiążącego wskazania wierzycielowi drogi zaspokojenia wierzytelności poprzez prowadzenie egzekucji tylko z nieruchomości objętej hipoteką. To wierzyciel dokonuje wyboru w jaki sposób dochodzi należnych mu kwot. Oczywiście mając na uwadze szybkość postępowania, mniejsze koszty postępowania w pierwszej kolejności wystąpi on najpierw z wezwaniem do dobrowolnej zapłaty długu spadkowego. Po otrzymaniu zapłaty (w zakresie w jakim gmina odpowiada za długi spadkowe, tj. do wysokości stanu czynnego winna ona uiścić nieprzedawnioną należność) zawsze będzie mógł wystąpić z powództwem o zapłatę pozostałej części wierzytelności z ograniczeniem odpowiedzialności gminy do nie-

działań przez gminy jako spadkobierców przymusowych związanych z realizacją zadań w zakresie dziedziczenia. Wyroki odnośnie tego zakresu odpowiedzialności jak najbardziej natomiast zapadają (por. wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 30 października 2012 r., I ACa 1159/11, LEX nr 2671665): „W przypadku ustanowienia hipoteki, wierzycielowi, na rzecz którego ją ustanowiono przysługuje prawo do zaspokojenia z nieruchomości swoich roszczeń w przypadku niespłacenia przez dłużnika wierzytelności, którą hipoteka zabezpiecza. Kluczowe jest właśnie to, że wierzyciel hipoteczny jest uprawniony do zaspokojenia się z nieruchomości obciążonej bez względu na to, kto jest jej właścicielem po ustanowieniu hipoteki. Czyli zmiana właściciela nieruchomości nie ma wpływu na istnienie i skuteczność hipoteki. Nowy właściciel z mocy prawa staje się tzw. dłużnikiem hipotecznym. Przy tym, jak wprost wynika z treści art. 74 ustawy o księgach wieczystych i hipotece, ograniczenia odpowiedzialności dłużnika wynikające z prawa spadkowego również nie mają wpływu na możliwość dochodzenia przez wierzyciela zaspokojenia z nieruchomości obciążonej hipoteką. Oczywiście dotyczy to sytuacji, gdy hipoteka została ustanowiona za życia spadkodawcy, a po jego śmierci własność nieruchomości obciążonej hipoteką przeszła na spadkobierców i taka sytuacja ma miejsce w niniejszej sprawie.”

- 7 Zob. A. Szpunar, *Akcesoryjność hipoteki*, PiP 1993/8, s. 20 oraz J. Górecki, *Akcesoryjne zabezpieczenia wierzytelności a ograniczona odpowiedzialność spadkobierców za długi spadkowe*, Rej. 2017/9, s. 26. Jednakże ograniczona odpowiedzialność za długi spadkowe nie wpływa na istnienie zabezpieczonej hipoteką wierzytelności i dlatego też jest wątpliwe uznanie art. 74 u.k.w.h. za wyjątek od zasady akcesoryjności hipoteki. Patrz: T. Czech, *Księgi wieczyste i hipoteka*. Komentarz, LEX 2014, art. 74, nt 2.
- 8 T. Czech, *Księgi wieczyste i hipoteka*. Komentarz, LexisNexis 2014, cyt. za LEX.

ruchomości, na której ustanowiono hipotekę<sup>9</sup>. Biorąc pod uwagę, iż przedawnienie wierzytelności zabezpieczonej hipoteką nie narusza uprawnienia wierzyciela hipotecznego do uzyskania zaspokojenia z nieruchomości obciążonej (art. 77 u.k.w.h.) wierzyciel będzie miał nieskończenie dużo czasu na podjęcie tego działania. Z perspektywy gminy - spadkobiercy zapłata wierzycielowi kwoty wyliczonej zgodnie z zasadą ograniczonej odpowiedzialności za długi spadkowe nie daje podstawy do żądania wykreślenia hipoteki a jedynie daje podstawę do żądania zmniejszenia sumy hipotecznej (art. 68 ust. 1 i 2 u.k.w.h.). Jednocześnie tego typu działania doprowadzą do sytuacji gdzie gmina zamiast osiągnąć dochód ewentualnie zbilansować aktywa i pokryte pasywa (długi) poniesie stratę. Sumarycznie bowiem wierzyciel hipoteczny podejmując wskazany powyżej ciąg działań wygrywa więcej od gminy niż wynika to ze stanu czynnego spadku (uzyska zapłatę w zakresie stanu czynnego spadku, a następnie przeprowadzi egzekucję z nieruchomości).

W tym zakresie można wskazać na niekorzystne dla takich spadkobierców stanowisko orzecznictwa np. w postanowieniu Sądu Najwyższego z dnia 21 stycznia 2016 r., II CZP 96/1 w którym to w uzasadnieniu wskazano, że „Jeżeli wierzytelność jest zabezpieczona hipoteką ustanowioną przez spadkodawcę na należącej do niego nieruchomości, to śmierć właściciela nieruchomości nie może wpłynąć na ograniczenie zabezpieczenia. Byłoby to, nie znajdujące żadnego uzasadnienia, ograniczenie odpowiedzialności z hipoteki, której istotą jest przecież to, że pewność zabezpieczenia jakie ona daje związana jest z możliwością zaspokojenia należności wierzyciela z nieruchomości bez względu na to kto jest jej aktualnym właścicielem. To dlatego przepis art. 74 u.k.w.h. wyraźnie przesądza, że nawet jeżeli właścicielem nieruchomości, na której ustanowiono hipotekę stał się spadkobierca, którego odpowiedzialność za długi spadkowe została ograniczona do wartości spadku, nie może to wpływać na możliwość zaspokojenia się wierzyciela hipotecznego”<sup>10</sup>. W tym samym postanowieniu Sąd Najwyższy wskazał, że zastosowana reguła odnosi się również do sytuacji, gdy spadkobierca jest równocześnie właścicielem nieruchomości, na której ustanowiono hipotekę. Podobne stanowisko prezentuje w tym zakresie również doktryna prawa wskazując, że reguły odpowiedzialności za długi spadkowe nie zawężają wówczas odpowiedzialności rzeczowej z nieruchomości, która wraz z otwarciem spadku przeszła na rzecz spadkobiercy lub zapisobiercy windykacyjnego<sup>11</sup>.

„Trzeba zwrócić uwagę, że sens hipoteki polega właśnie na tym, aby w sytuacji niezyskania zaspokojenia od dłużnika osobistego wierzyciel mógł uzyskać zaspokojenie od dłużnika rzeczowego - do wysokości hipoteki - pomimo tego, że żaden stosunek obligacyjny

9 W zakresie tych rozważań pomijamy koniczność wytoczenia odrębnego powództwa.

10 Podobne stanowisko Zajmuje Sąd Najwyższy w wyrok z dnia 12 grudnia 2013 r., V CSK 51/13 oraz wyrok z dnia 25 sierpnia 2004 r., IV CK 606/03 nie publ.

11 M. Fras (red.), M. Habdas (red.), *Ustawa o księgach wieczystych i hipotece. Komentarz*, 2021, cyt. Za LEX.

między nimi nie istnieje. Jeżeli zatem zobowiązany osobiście nie wykonuje należnego świadczenia pieniężnego, wierzyciel może wszcząć egzekucję przeciwko dłużnikowi rzeczowemu, przedtem jednak musi uzyskać przeciwko niemu tytuł wykonawczy.<sup>12</sup>

Powyższa sytuacja gminy w przypadku nabycia spadku obciążonego dużymi wierzytelnościami zabezpieczonymi hipotecznie rysuje się tym bardziej niekorzystnie również dlatego, iż doktryna uznaje za kontrowersyjną możliwość powoływania się w tego typu sytuacjach na nadużycie prawa podmiotowego<sup>13</sup>. Tym samym gmina nie może bronić się przed egzekucją należności prowadzoną przez wierzyciela najpierw wobec niej jako dłużnika osobistego, a następnie w pozostałym nieuregulowanym zakresie należności wobec niej jako dłużnika rzeczowego - z ograniczeniem egzekucji do nieruchomości objętej hipoteką.

## 2. HIPOTEKA PRZYMUSOWA A ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPADKOBIERCY

Jedyną sytuacją, w której gmina mogłaby się bronić przed ponoszeniem rozszerzonej odpowiedzialności za długi spadkowe zabezpieczone hipotecznie dotyczy hipoteki przymusowej ustanowionej na podstawie dokumentu zawierającego ograniczenie odpowiedzialności spadkobiercy do wartości spadku.

„W wypadku, gdy hipoteka przymusowa została ustanowiona na podstawie tytułu egzekucyjnego zawierającego ograniczenie odpowiedzialności spadkobiercy do wartości spadku, spadkobierca dłużnika w toku egzekucji z nieruchomości obciążonej tak powstałą hipoteką przymusową może skutecznie powołać się na ograniczenie swej odpowiedzialności za długi spadkowe”<sup>14</sup>.

W przypadku nabywania spadków przez gminy jako spadkobierców koniecznych będą to jednak sytuacje niezmiernie rzadko występujące. W zdecydowanej większości postępowań hipoteki będą ustanowione za życia spadkodawców i nie będą zawierały tego rodzaju ograniczeń.

## 4. PODSUMOWANIE

Aktualne zasady odpowiedzialności gminy za długi spadkowe są poddawane krytyce. Krytyka ta nie pochodzi od przedstawicieli doktryny, która podobnie jak i orzecznictwo podkreśla rolę hipoteki jako instrumentu zabezpieczającego interesy wierzyciela, a od organów reprezentujących jednostki samorządu terytorialnego<sup>15</sup>.

12 Wyrok z Sądu Najwyższego z dnia 25 sierpnia 2004 r., IV CK 606/03 (nie publ.).

13 J. Pisuliński (red.), *Komentarz do ustawy o księgach wieczystych i hipotece*, w: *Ustawa o księgach wieczystych i hipotece. Przepisy o postępowaniu wieczystoksięgowym. Komentarz*, Warszawa 2014, cyt. za LEX.

14 Uchwała SN z 2 września 1983 r., III CZP 40/83, OSNCP 1984, nr 4.

15 Stanowisko Zrzeszenie Gmin Województwa Lubuskiego w sprawie konieczności znowelizowania przepisów Kodeksu Cywilnego w części dotyczącej dziedziczenia spadków przez



Praktyczne stosowanie tych przepisów, w połączeniu z większą świadomością prawną obywateli odrzucających spadki obciążone, prowadzi do sytuacji nabywania przez gminy „kłopotliwych spadków” wiążących się ze znacznymi zobowiązaniami. Samorządy przyznają, iż obecnie obowiązujące przepisy prowadzą do sytuacji, gdzie gminy nabywają głównie spadki obciążone długami lub składające z samych długów w tym obejmujące wierzytelności zabezpieczone hipotecznie<sup>16</sup>.

Jednocześnie mając na uwadze, iż gmina jest jednostką sektora finansów publicznych winna ona podejmować działania, które zapewnią realizację celów i zadań jednostki (w tym wypadku nabywanie spadków nieobjętych, jak również wszystkie związane z tym wątki poboczne, w tym regulacje zobowiązań spadkowych) w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, co oczywiście będzie wiązało się z kosztami poniesionymi na stworzenie efektywnej struktury<sup>17</sup>.

---

gminy cyt. za <https://wspolnota.org.pl/news/niechciane-spadki-gmin>. Zrzeszenie ów podaje przypadek gminy Nowa Sól – Miasto, która nabyła spadek po jej mieszkańcu zmarłym w Częstochowie. Z tytułu kredytu hipotecznego na nieruchomości zabezpieczono wierzytelność banku w kwocie około 300.000 zł. Wraz z odsetkami, kosztami upomnień, itp. aktualnie jest to kwota około 600.000 zł. Spis inwentarza wykonany przez komornika wykazał, że czysta masa spadkowa wynosi 441.781 zł. Pomimo, że bank wypowiedział umowę kredytu na 2 lata przed śmiercią spadkodawcy, nie egzekwował należności. Po nabyciu spadku przez gminę, bank odmówił propozycji gminy przejęcia nieruchomości za długi. Po 5 latach bank skierował wniosek do komornika o egzekucję należności z rachunku gminy. W takim przypadku gmina nie ma żadnych środków ochrony przed egzekucją. Oprócz wierzytelności banku, na spadku ciąży jeszcze długi wobec ZUS oraz podatku od nieruchomości. Wyegzekwowanie zatem kwoty 441.781 zł z rachunku gminy jest ogromnym obciążeniem budżetu. Jeżeli nawet gmina spłaci tę wierzytelność to i tak w wyniku sprzedaży nieruchomości nie uzyska kwoty koniecznej do pokrycia spłaty długu oraz na pokrycie kosztów postępowania sądowych, przeprowadzenia spisu inwentarza, czy wyceny nieruchomości.

- 16 „W przypadku, gdy gminy nabywają spadki, które z powodu obciążenia długami często podlegają odrzuceniu przez rodzinę spadkodawcy, dług przenoszony jest na gminę. Z zasady, w skład masy spadkowej wchodzi obciążone hipotekami nieruchomości. Gmina, zgodnie z ustawą o gospodarce nieruchomościami, może zbywać nieruchomości w drodze przetargów. W takiej sytuacji, w żadnym przetargu nie dojdzie do sprzedaży nieruchomości obciążonej hipoteką, gdyż aby taką nieruchomość zbyć, należy w pierwszej kolejności spłacić hipotekę. Samorządowcy zwracają też uwagę na inną niekorzystną sytuację. Z zasady, są to hipoteki banków, które pomimo że mają prawo prowadzić egzekucję z obciążonej nieruchomości, składają w pierwszej kolejności wnioski egzekucyjne z rachunku gminy. Jest to najskuteczniejszy środek odzyskania należności, tym bardziej, że koszty egzekucji ponosi gmina.” - Stanowisko Zrzeszenie Gmin Województwa Lubuskiego w sprawie konieczności znowelizowania przepisów Kodeksu Cywilnego w części dotyczącej dziedziczenia spadków przez gminy cyt. za <https://wspolnota.org.pl/news/niechciane-spadki-gmin>.
- 17 W tym zakresie K. Lewandowska wskazuje konieczność zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, wypracowanie wewnętrznych regulacji organizacyjnych związanych z ewentualnym dziedziczeniem gminy jako spadkobiercą ustawowym, określenie w regulaminie organizacyjnym urzędu komórki bądź komórek właściwych do spraw przejmowania spadków obejmujące szczegółową procedurą działania. Patrz: K. Lewandowska, T. Lewandowski, *Gmina jako spadkobierca*, Opublikowano: LEX/el. 2019.

W przypadku, kiedy gmina nie podejmowałaby zadań związanych z przeprowadzeniem postępowania spadkowego, mielibyśmy do czynienia z naruszeniem obowiązujących przepisów prawa i to nie tylko naruszeniem art. 935 k.c., ale innych aktów regulujących działalność jednostek samorządu terytorialnego, w tym ustawy z 27.08.2009 r. o finansach publicznych, ustawy z 17.12.2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych<sup>18</sup>.

Regulacje dotyczące hipoteki pozostają w sprzeczności z zasadą ograniczonej odpowiedzialności gminy za długi spadkowe i w wysokim stopniu zabezpieczają interesy wierzycieli. Jednocześnie regulacje te powodują obciążenia finansowe dla gmin szczególnie dotkliwe dla małych gmin o granicznym budżecie, które kierując się wytycznymi NIK zawsze winny inicjować postępowania spadkowe po otrzymaniu sygnałów wewnętrznych lub zewnętrznych (SKOK, bank - informacja o rachunku). Po pokryciu kosztów postępowań sądowych gminy te mogą nabyć spadek wiążący się z wyżej opisanymi problemami z rozliczeniem zobowiązań zabezpieczonych hipotecznie.

Podsumowując wskazać należy, iż w aktualnie obowiązującym stanie prawnym nie istnieje instrument prawny umożliwiający ochronę gminy przed poniesieniem wymiernych strat finansowych związanych z zobowiązaniami zabezpieczonymi hipotecznie, aczkolwiek problem został dostrzeżony i są wstępne projekty zmian w tym zakresie<sup>19</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

1. Chmielowiec A., *Wykonywanie praw i obowiązków spadkobiercy przez gminy*, „Finanse Komunalne” 2020/5.
2. Czech T., *Księgi wieczyste i hipoteka. Komentarz*, Warszawa 2014.
3. Górecki J., Akcesoryjne zabezpieczenia wierzytelności a ograniczona odpowiedzialność spadkobierców za długi spadkowe, *Rej.* 2017/9, s. 26.
4. *Informacja o wynikach kontroli Najwyższej Izby Kontroli, Wykonywanie praw i obowiązków spadkobiercy przez gminy*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,19425,vp,22033.pdf>
5. *Komentarz do ustawy o księgach wieczystych i hipotece*, w: Pisuliński J. (red.), *Ustawa o księgach wieczystych i hipotece. Przepisy o postępowaniu wieczystoksięgowym. Komentarz*, Warszawa 2014.
6. Lewandowska K., Lewandowski T., *Gmina jako spadkobierca*, Opublikowano: LEX/el. 2019.
7. Szpunar A., *Akcesoryjność hipoteki*, PIP 1993/8, s. 20.
8. Sąd Najwyższy postanowienie z dnia 10 czerwca 1964 r., II CR 81/64, LEX nr 169.
9. Sąd Najwyższy wyrok z dnia 12 grudnia 2013 r., V CSK 51/13 nie publ.

18 K. Lewandowska, T. Lewandowski, *Gmina jako spadkobierca*, Opublikowano: LEX/el. 2019.

19 W wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów został opublikowany projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw. Projekt ten przewiduje m.in. że gmina, którym przypada spadek z mocy ustawy, będą odpowiadać za długi spadkowe wyłącznie ze spadku.

10. Sąd Najwyższy wyrok z dnia 25 sierpnia 2004 r., IV CK 606/03 nie publ.
11. Sąd Najwyższy postanowienie z dnia 21 stycznia 2016 r., II CZP 96/1.
12. Stanowisko Zrzeszenie Gmin Województwa Lubuskiego w sprawie konieczności znowelizowania przepisów Kodeksu Cywilnego w części dotyczącej dziedziczenia spadków przez gminy
13. *Ustawa o księgach wieczystych i hipotece. Komentarz*, Fras M.(red.), Habdas M. (red.), Warszawa 2021.



**mgr Renata Stankiewicz**

absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Studia Społeczne  
ISSN 2081-0008  
e-ISSN 2449-9714  
str. 151–168

# ROLA KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH W KARIERZE PRACOWNIKA /

## *THE ROLE OF SOCIAL COMPETENCES IN THE EMPLOYEE'S CAREER*

### **STRESZCZENIE**

Praca wyjaśnia czym są kompetencje społeczne i jakie jest ich znaczenie we współczesnej karierze zawodowej oraz dlaczego rośnie ich znaczenie. W artykule autor wyjaśnia, czym różnią się kompetencje społeczne od kompetencji twardych oraz jak wygląda dziś model kariery zawodowej, a również jak bardzo zmiany gospodarczo-społeczne w XXI wieku oraz pandemia koronawirusa COVID-19 zmieniły ten model.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kompetencje społeczne, kompetencje miękkie, kariera, rozwój.

### **ABSTRACT**

The work explains what social competences are and what their importance is in the contemporary professional career, and why their importance is growing. In the article, the author explains how social competences differ from hard competences and what the professional career model looks like today, as well as how much the economic and social changes in the 21st century and the coronavirus COVID-19 pandemic have changed this model.

**KEY WORDS:** social competences, soft competences, career, growth.

## WSTĘP

Podjęte w niniejszym artykule rozważania dotyczą tematyki kompetencji społecznych i ich znaczenia we współczesnym świecie.

Zmiany gospodarczo-społeczne powodują, że rynek pracy jest coraz bardziej wymagający. Żyjemy w czasach niepewności zatrudnienia. Rzadko się już zdarza, że ludzie przepracowują całe życie zawodowe w jednej organizacji, czy nawet w jednym zawodzie. Zaangażowanie i przywiązanie do firmy przestało być gwarancją zatrudnienia. Każdy z nas zna kogoś, kto za pracą wyjechał do innego miasta lub kraju. Rozpada się schemat tradycyjnej pracy, co pokazał szczególnie ostatni rok, gdy nastąpiła ogólnosiwiatowa pandemia. Przyspieszyła one procesy pracy zdalnej, przypisywania pracowników do zadań potrzebnych w danym momencie w organizacji. Przystaje wystarczyć wiedza nabyta w szkołach i na kursach, rynek zapełnił się ludźmi wykształconymi, znającymi języki. Kompetencje społeczne stały się warunkiem niezbędnym do zdobycia i utrzymania pracy, rozwoju kariery zawodowej.

Kompetencje są ważne zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Uczymy się ich przez całe życie przez obserwację i własne doświadczenia, wymianę informacji, czytanie literatury na ten temat, szkolenia. Są efektem naszego uczenia się. Istnieją też kursy, szkoły, studia uczące i rozwijające poszczególne kompetencje miękkie. Kompetencje społeczne mają kluczową rolę i stanowią wyznacznik kariery zawodowej. Są przedmiotem zainteresowania pracodawców.

Celem niniejszego artykułu było znalezienie odpowiedzi na pytanie o podstawy działania kompetencji społecznych i ich wpływ na karierę zawodową człowieka.

W części pierwszej omówiono definicję kompetencji społecznych i terminy związane z tym tematem. Wyjaśniono ich znaczenie, zbadano – przez analizę literatury przedmiotu – ich naturę i wskazano praktyczne implikacje. Część druga skupia się na opisanu charakterystyki kariery. Jakie jest dziś rozumienie kariery, jak się ją planuje, osiąga i zarządza nią. Część trzecia to omówienie znaczenia kompetencji społecznych w pracy zawodowej i opisanie ich wpływu na pracę zawodową we współczesnym świecie.

## I. POJĘCIE KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH

Kompetencje społeczne polegają na umiejętnym, adekwatnym reagowaniu w kontaktach z innymi ludźmi. Jest to szereg umiejętności, z którymi albo się rodzimy, albo nabywamy je i doskonalimy w trakcie życia. Zwykle nie można ich jednoznacznie ocenić, tak jak to jest z kompetencjami twardymi, gdzie dyplom, czy certyfikat oznacza posiadanie danej wiedzy i umiejętności. Przez to są o wiele trudniejsze do weryfikowania, a ich sprawdzenie może odbyć się tylko przez praktyczne sytuacje,

w których są wykorzystywane. Posiadanie rozwiniętych kompetencji społecznych ułatwia zdobycie i utrzymanie pracy, a także rozwój kariery zawodowej i satysfakcjonujące poruszanie się po rynku pracy. Dodatkowo też ułatwiają odnalezienie się w życiu prywatnym, pozwalają one na efektywne funkcjonowanie w różnorodnych kontekstach i grupach społecznych. Nie ma ani jednej wady posiadania szerokiego wachlarza kompetencji społecznych.

## A. DEFINICJE OGÓLNE KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH

Według U. Jeruszki pojęcie „kompetencja” wywodzi się z łacińskiego słowa *competentia* znaczącego odpowiedniość, zgodność. Źródłosłowiem jest określenie *competere* – czyli schodzić się, zgadać się, nadawać się, współzawodniczyć z kimś. Etymologicznie jest to zakres uprawnień do realizowania określonych zadań, wynikających z odpowiedniej wiedzy, umiejętności oraz innych cech danej osoby<sup>1</sup>. Kompetencje są szeroką kategorią interdyscyplinarną, do analizy której potrzebna jest wiedza z zakresu psychologii, socjologii, nauk o poznaniu i komunikacji społecznej, nauk o zarządzaniu, ekonomii, nauk o administracji, filozofii i innych<sup>2</sup>.

Kompetencje społeczne nazywa się też miękkimi. W odróżnieniu od nich, istnieją kompetencje twarde nabywane na wszystkich etapach edukacji, jak również w trakcie kursów czy szkoleń zawodowych. Według S.A. Witkowskiego i T. Litwina potocznie kompetencje i kwalifikacje traktowane są jako synonim, co nie jest zgodnie z prawdą. Pojęciu „kwalifikacje” jest bliżej do terminu umiejętności. Kwalifikacje otrzymujemy podczas nauki w szkołach, na uczelniach i kursach, a na potwierdzenie otrzymujemy dokument - świadectwo, dyplom, zaświadczenie. Dzieje się to zarówno przed rozpoczęciem pracy, jak i podczas niej<sup>3</sup>. Kompetencje twarde są często podstawą zatrudnienia i najczęściej weryfikowane są w procesie rekrutacji i selekcji kadr i rozwijane w ciągu życia zawodowego. Wiele profesji wymaga zdobycia wiedzy i umiejętności uzasadniających wykonywanie konkretnego zawodu np. lekarza, prawnika, kierowcy autobusu. Niemniej, nie są dziś już gwarancją zatrudnienia - to za mało, aby w aktualnej rzeczywistości móc swobodnie i skutecznie poruszać się po rynku pracy. Konkurencja na rynku pracy wymusza rozwój innych kompetencji zwiększających atrakcyjność zawodową pracownika.

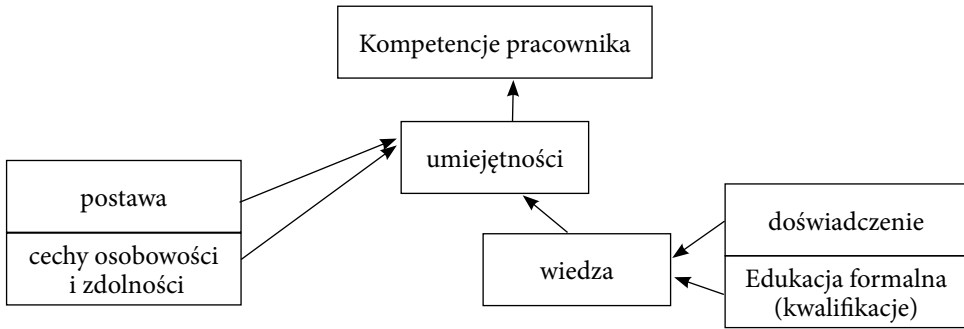
Na kompetencje składa się kilka elementów, co ilustruje rysunek nr 1.

Z drugiej strony, zmiany społeczno-gospodarcze (jak np. globalizacja) powodują wzrost wymagań stawianych organizacjom i modyfikują warunki funkcjonowania

1 U. Jeruszka, *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin S.A., Warszawa 2016, s. 15.

2 ibidem, s. 8.

3 R. Walkowiak, *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji w: Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 30.



**Rysunek 1. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami**

Źródło: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 19.

współczesnych organizacji. Szybko zmieniają się wymagania rynku, technologie, środki komunikacji, a rywalizacja między różnymi firmami staje się koniecznością w konkurencyjnej gospodarce. A to przekłada się na oczekiwania wobec pracowników. Szybkie reagowanie na zmiany to ważna kompetencja dzisiejszych czasów. Na wiele trudności napotkają organizacje, które nie biorą sobie do serca słów Heraklita z Efezu, że „Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”.

Zmiany i dynamiczne metamorfozy środowiska organizacyjnego sprawiły, że kompetencje społeczne zaczęły mieć coraz większe znaczenie. O ich specyfice świadczy fakt, że tu nie decyduje zaświadczenie ich posiadania, a umiejętność wykorzystania ich w praktyce. Według M. Kaliszewskiej i B. Klasińskiej ich znaczenie zaczęło się rozwijać w latach 70. XX w. Badania dowiodły, że nie ma większego związku pomiędzy poziomem inteligencji i wykształceniem, a osiągnięciem sukcesów w życiu zawodowym. Decydujące są kompetencje i umiejętność wykorzystania wiedzy teoretycznej w praktyce<sup>4</sup>. Każdy z nas zna prymusów klasowych, którzy w życiu zawodowym nie odnieśli spektakularnych sukcesów oraz uczniów „trójkowych”, którzy osiągnęli oszałamiające kariery.

Autorka z własnego doświadczenia wie, że jeśli nie ma się talentu do jakichś kompetencji, ich nauka to żmudna praca własna, ale efekty są bardzo zadawalające. Systematyczność i wytrwałość w osiągnięciu celów popłaca i wiąże się z sukcesem zawodowym. Nie dość, że można się rozwinąć, osiągnąć dobry efekt, ale też czuć dumę z pokonania własnych słabości lub rozwoju nowych umiejętności.

Współcześnie, znaczenie kompetencji społecznych rośnie ze względu na zmiany na rynku pracy. Aby awansować lub rozwijać swoją karierę zawodową nie wystarczy

4 M. Kaliszewska, B. Klasińska, *Kompetencje hermeneutyczne w teorii i praktyce akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2018, s. 22.



być tylko specjalistą w swojej dziedzinie. Trzeba umieć przekazać swoją wiedzę, dbać o rezultaty pracy, współpracować z innymi ludźmi – współpracownikami, kontrahentami czy klientami, gdyż często nasza praca jest elementem większego projektu angażującego wiele osób. J.Lamri orzekł, że żyjemy dziś w społeczeństwie informacyjnym. Rutynowe, powtarzalne czynności mogą wykonywać za ludzi maszyny. Od człowieka wymaga się więcej – pracy w zespole, czytelnej komunikacji, myślenia twórczego i kreatywnego. Otoczenie tak szybko się zmienia, że od pracowników wymaga się ciągłej adaptacji do metamorfoz środowiska zawodowego, inicjatywy i dobrych rezultatów<sup>5</sup>.

Władze Unii Europejskiej również doceniły istotę kompetencji społecznych. Zgodnie z zaleceniem Rady Unii Europejskiej posiadanie twardych kompetencji jest kluczowe, ale dziś już niewystarczające dla skutecznego zarządzania ścieżką kariery. Szybkość zmian społecznych czy ekonomicznych wpływa na funkcjonowanie zawodowe pracowników. Kluczowe stają się umiejętności rozwiązywania problemów, krytycznego myślenia, zdolność do współpracy, umiejętność kreatywnego myślenia, myślenia komputacyjnego (rozwiązywania problemów z różnych dziedzin przy użyciu narzędzi informatycznych) i samoregulacji. Dzięki nim może następować postęp w zakresie tworzenia dóbr materialnych i niematerialnych<sup>6</sup>.

Zmieniający się rynek pracy pokazuje, że kompetencje społeczne są kompetencjami zawodowymi. Kompetencje psychospołeczne bywają wręcz decydujące zarówno w trakcie procesu rekrutacji pracowników, jak i wpływają na jakość pracy wewnątrz organizacji. P. Smółka napisał, że to one powiązane są ze skutecznym poruszaniem się po rynku pracy<sup>7</sup>.

Dzięki rozwiniętym kompetencjom społecznym możemy dobrze funkcjonować w życiu nie tylko zawodowym, ale i osobistym np. mieć satysfakcjonujące relacje z ludźmi, osiągać zamierzone cele, czuć satysfakcję z życia. Ten rodzaj kompetencji pozwala nam również na odpowiednie reagowanie w obliczu trudnych i kryzysowych sytuacji życiowych.

Kolejni autorzy udowadniają, że kompetencje społeczne są złożonym zagadnieniem. P. Oleksiak malowniczo porównuje kompetencje do góry lodowej. Widzimy zaledwie jej wierzchołek, czyli to, co zdobyliśmy i mamy potwierdzone świadectwami, dyplomami, zaświadczeniami, certyfikatami. Reszta jest ogromna i niewidoczna pod wodą. A są to nasze wewnętrzne wartości, cechy osobowości, predyspozycje, po-

5 J. Lamri, *Kompetencje XXI wieku. Kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, kooperacja*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 122.

6 Zalecenie Rady Unii Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, 2018/C 189/01.

7 P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 13.

stawy i wizerunek własny. I to właśnie te ukryte elementy najbardziej wpływają na wysoką jakość pracy, ale też najtrudniej je pojąć i zmieniać<sup>8</sup>.

P. Smółka ocenia, że kompetencje społeczne to umiejętności, dzięki którym właściwie zarządza się sobą i ma się wysoką skuteczność interpersonalną<sup>9</sup>. Można je zdefiniować na dwa podstawowe sposoby. Jeden to zdolność do tworzenia zachowań społecznych, dzięki którym człowiek potrafi stworzyć i podtrzymać (w tym zmieniać) pozytywne relacje interpersonalne oraz je właściwie kończyć. Osoba kompetentna społecznie ma satysfakcjonujące relacje z innymi ludźmi, zarówno prywatne, jak i zawodowe. Druga definicja wskazuje, że kompetencje społeczne doprowadzają do skutecznej realizacji planów poprzez umiejętne wpływanie na decyzje innych ludzi oraz adaptowanie się do sytuacji, gdzie korzystne jest wchodzenie z kimś we właściwą „koalicję”. Rezultatem jest dobra reputacja w danym otoczeniu społecznym. Tak rozumiane kompetencje są często rozpatrywane w kategoriach umiejętności politycznych<sup>10</sup>.

## B. WYBRANE ZADANIA ZAWODOWE A KOMPETENCJE SPOŁECZNE

Konkurencja na rynku produktów i usług powoduje, że znaczenie ma wywieranie wpływu na innych. Tego nie da się osiągnąć bez umiejętności społecznych. Według M. Argyle zachowanie społeczne to takie, które wywołuje pożądane reakcje u ludzi. Kompetencje społeczne w ujęciu zawodowym to realizacja zadań zgodnie z założonym celem. Współcześnie większość zadań zawodowych realizujemy w relacji do innych ludzi – współpracowników, kontrahentów czy przełożonych. Ważne staje się więc właściwe budowanie relacji, tak aby wszystkie strony czerpały satysfakcję z kontaktu. Pozwoli to na efektywną realizację zadań i osiąganie celów, nawet jeśli wyjściowo wydają się one konkurencyjne lub sprzeczne. Łatwiej zobaczyć wyniki w takich obszarach jak sprzedaż. Trudniej – np. w nauczaniu<sup>11</sup>.

Menedżerowie cenią sobie różne kompetencje społeczne u pracowników. Rola kompetencji społecznych w poszczególnych zadaniach zawodowych jest różna - zależy od roli pracownika w organizacji oraz przydzielonych mu zadań. Szczególne znaczenie mają w aktywnościach zawodowych powiązanych z kontaktami interpersonalnymi. W tym przypadku, właściwie wykonywanie obowiązków zależeć będzie od ich rozwoju<sup>12</sup>. W przypadku kompetencji społecznych, często wymienia się również kompetencje uniwersalne związane z budowaniem swojej marki jako pracownika.

8 P. Oleksiak, *Kompetencje – uzgodnienia terminologiczne, Nauczyciel. Rozwój Zawodowy i kompetencje*, red. E. Przygońska, Toruń 2020, s. 67.

9 P. Smółka, op.cit., s. 15.

10 ibidem, s. 27-28.

11 M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 266.

12 ibidem, s. 305.

Umiejętności takie jak np. umiejętność pracy pod presją czasu, radzenie sobie ze zmianami, czy stresem są wysoko cenione przez współczesne organizacje.

Wraz z szybkim tempem zmian społeczno-gospodarczych mówi się o kompetencjach XXI w. W literaturze przedmiotu regularnie wymienia się cztery: kreatywność, krytyczne myślenie, komunikację i kooperację – w skrócie 4K. Te umiejętności poznawcze pozwalają dostosować się do konkretnej sytuacji w czasie rzeczywistym. Jest to możliwe dzięki pobudzaniu i łączeniu różnych funkcji mózgu<sup>13</sup>.

Kompetencje przyszłości były również przedmiotem zainteresowania debaty na ostatnim Światowym Forum Ekonomicznego w Davos. Uczestnicy wyróżnili wtedy:

- Kompleksowe rozwiązywanie problemów,
- Krytyczne myślenie,
- Kreatywność,
- Zarządzanie ludźmi,
- Współpraca z innymi,
- Inteligencja emocjonalna,
- Wnioskowanie i podejmowanie decyzji,
- Zorientowanie na usługi,
- Negocjacje,
- Elastyczność poznawcza<sup>14</sup>.

Jednakże ogólnoswiatowa pandemia sprawiła, że te ustalenia błyskawicznie stały się nieaktualne. Rynek pracy zmienił się, wygląda na to, że bezpowrotnie. Obecnie najwyżej cenionymi kompetencjami są:

- elastyczność – szybkie reagowanie na zmieniającą się rzeczywistość np. praca zdalna, tymczasowa zmiana obowiązków służbowych;
- kompleksowe rozwiązywanie problemów – analiza złożonych problemów i podejmowanie decyzji pod presją czasu;
- krytyczne myślenie – chłodna analiza informacji, którymi jesteśmy bombardowani w ogromnej ilości, umiejętność odróżniania faktów od opinii, faktów od „fake newsów”;
- kreatywność – tworzenie nowych rozwiązań, gdy stare przestały mieć zastosowanie. To ona stanowi przewagę człowieka nad maszyną<sup>15</sup>.

13 J. Lamri, op.cit., s. 123.

14 <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/najbardziej-pozadane-kompetencje-zawodowe-w-2020-r/>, data dostępu 3.06.2021.

15 <https://europass.org.pl/kompetencje-przyszlosci-w-akcji-zapraszamy-do-lektury-artykulu/>, data dostępu 3.06.2021.

## C. KOMPETENCJE PSYCHOSPOŁECZNE W WYBRANYCH DZIAŁACH ZAWODOWYCH

Kompetencje psychospołeczne od wielu lat leżą w centrum zainteresowania naukowców i praktyków wielu dziedzin. Pozwoliło to na poznanie ich natury, jak również weryfikację znaczenia w różnych zadaniach zawodowych. Bogata literatura przedmiotu i jej implikacje praktyczne wskazują na szereg istotnych rezultatów, które stanowią punkt odniesienia dla organizacji o różnym charakterze. Istnieje korelacja inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych, a także tego w jakim stanie psychicznym jesteśmy. Trudności emocjonalne, doświadczane przez pracownika, mogą negatywnie wpłynąć na realizację przez niego zadań zawodowych takich jak: negocjowanie, delegowanie zadań, przekazywanie informacji i efektywne słuchanie, czy rozwiązywanie konfliktów, które są naturalnym elementem relacji, również zawodowych<sup>16</sup>.

Rozwinięte kompetencje społeczne prowadzą do proaktywnej postawy zawodowej, dokonywania wyborów, bycia odpowiedzialnym za swoje życie, zabezpieczenia się na przyszłość, która jest coraz bardziej nieprzewidywalna. Przykładowo proaktywność prowadzi do zaradności, przejmowania inicjatywy, lepszego radzenia sobie ze zmianą. A. Bańka dzieli ją na wewnętrzną i zewnętrzną. Proaktywność wewnętrzna to jego zdaniem inicjatywa podejmowana przez człowieka w zakresie jego rozwoju osobistego i budowania kapitału tożsamości jako komponentu kapitału kariery, która jest niezależna od kapitału kulturowego, społecznego, czy symbolicznego. Jednostka określa swoje mocne i słabe strony w celu określenia zasobów i pracy nad obszarami wymagającymi rozwoju w celu zwiększenia skuteczności. Dzięki temu jest prężna, skuteczna, decyzyjna, otwarta. Założeniem proaktywności jako adaptacji twórczej jest nieustanne testowanie swoich kompetencji w przestrzeni publicznej, zawodowej, towarzyskiej rodzinnej itd. Z kolei, proaktywność zewnętrzna (środowiskowa) to świadome oddziaływanie na otoczenie, umiejętne poszukiwanie wsparcia w różnych sytuacjach życiowych, w tym zawodowych. Umożliwia ona również wykorzystanie proaktywności wewnętrznej do bycia skutecznym, decyzyjnym i zmotywowanym do realizacji różnych celów.

Kompetencje personalne i życiowe człowieka są konstruowane w ciągłej interakcji społecznej z innymi i konfrontacji ze źródłami stresu. Codzienne sytuacje pozwalają na budowanie skuteczności osobistej w oparciu o rozwój kompetencji osobistych. Oznacza to, że dbałość o ich rozwój nie jest zależna tylko od edukacji sformalizowanej (np. szkoły, kursy, szkolenia, treningi), ale każdy pracownik może je kształtować w ciągu życia w oparciu o różnorodne doświadczenia społeczne, w tym zawodowe<sup>17</sup>.

16 G. Filipowicz, op.cit. s. 73-74.

17 A. Bańka, *Proaktywność i decyzyjność. Nowe miary adaptacji twórczej do rozmytej rzeczywistości rynku pracy w Zawód czy kompetencje? Wymagania rynku pracy a wspieranie rozwoju kariery*, red. V. Drabik-Podgórną, M. Podgórną, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 40-41.

## II. KARIERA - DEFINICJA, CHARAKTERYSTYKA, ZNACZENIE DLA PRACOWNIKA WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Ludzie mają różne wyobrażenia o karierze i sukcesie zawodowym. Pod tymi pojęciami mogą kryć się różne definicje, różne potrzeby, wartości, pragnienia i cele. Wynika to m. in. z uwarunkowań indywidualnych np. osobowości danego człowieka, jego motywacji, aspiracji życiowych, ale również dotyczy zewnętrznych punktów odniesienia jak np. możliwości lokalnego rynku pracy czy kosztów edukacji.

Dziś już coraz rzadziej mówi się o karierze i kompetencjach zawodowych. Coraz częściej opisywany jest nowy model konstrukcji całego życia *Life design*. W ubiegłym wieku kariery miały charakter liniowy, były przewidywalne i stabilne, przebiegały zwykle w jednym przedsiębiorstwie. W obecnym wieku występuje model kariery bez granic i model kariery proteuszowej. Jest to związane z ciągłym przechodzeniem pomiędzy różnymi możliwościami, gotowością do zmiany tożsamości zawodowej, brakiem wyraźnego podziału na zawody, podejmowaniem zachowań adaptacyjnych oraz stałym zwiększaniem kapitału kariery. Obecne czasy są trudne i wymagające, zmiany następują szybko i ciągle. Pracownik musi sam podejmować decyzje dotyczące kariery zawodowej, nieustannie pogłębiać wiedzę i rozwijać umiejętności, powinien też być elastyczny i otwarty. Amerykański psycholog M. Savickas stworzył teorię konstrukcji kariery, która opiera się na modelu *Life Design*. Według niego każdy człowiek ma predyspozycje do wykonywania różnych zawodów, ale też wielu ludzi może wykonywać ten sam zawód. W tej teorii niezwykle ważna jest praca nad sobą, branie udziału w życiowych projektach i wielopłaszczyznowych procesach, nabywanie doświadczeń i samodzielności. Uzupełnieniem tej teorii jest teoria konstrukcji życia Francuza J. Guicharda. Koncepcja ta zakłada, że budowanie kariery to coś więcej, niż planowanie w sferze zawodowej. Jest to jedynie element kształtowania tożsamości osobowej człowieka. Dokonywane przez nas wybory zależą od kapitału kariery (kompetencji) oraz kapitału tożsamości – człowiek musi je rozpoznać, aby nadać kierunek oraz sens swojemu życiu i pracy. Nie jest to łatwe, dlatego istotności nabiera poradnictwo zawodowe, które powinno skupiać się na informowaniu, poradnictwie i dialogu<sup>18</sup>. Warto zauważyć, że aktualne podejście do kariery wzmacnia rezultaty badań dotyczących kompetencji psychospołecznych. To one stają się podłożem projektowania zarówno życia zawodowego, jak i prywatnego zgodnie z koncepcją konstruowania całego życia. Transferowalność tych kompetencji w różne sfery pozwala efektywnie zarządzać całym życiem.

Według M. Suchara potocznie „zrobienie kariery” oznacza powodzenie materialne, popularność, prestiż, pracę na wysokim stanowisku. A wszystko to osiągnięte dzięki

18 J. Lenart, *Nowe koncepcje i modele całożyciowego poradnictwa kariery. Możliwości i ograniczenia*, „Podstawy edukacji. Zrównoważony rozwój”, nr 9, s. 113-122.

kompetencjom zawodowym, a nie społecznym. Naukowo termin ten oznacza życie zawodowe i odnosi się do wszystkich pracujących ludzi<sup>19</sup>.

Aby sprostać zwiększonym wymaganiom rynkowym organizacje muszą dysponować odpowiednimi pracownikami. Stąd w polu ich zainteresowań pojawiły się kariery pracownicze. I chodzi tu nie tylko o zatrudnienie odpowiednich ludzi i ich dostosowanie do wykonywanych zadań, ale także właściwe wykorzystywanie i rozwój posiadanych przez pracowników zdolności i możliwości. Szczególnie ważne jest, nie tylko posiadanie dobrej orientacji oraz doświadczenia, lecz przede wszystkim zdolności do szybkiego reagowania i podejmowania decyzji. Wynika to ze sposobu funkcjonowania dynamicznych organizacji, których struktura jest słabo sformalizowana, elastyczna i zmieniająca się wraz ze zmiennością realizowanych zadań. W organizacjach tych zmniejsza się władza na rzecz współpracy i doradztwa. Zmniejsza się też skalę decyzji podejmowanych centralnie. Obserwuje się również w nich ścisłą współpracę i bezpośrednio komunikowanie się pracowników bez wykorzystywania kanałów służbowo-hierarchicznych. Zadania dla poszczególnych pracowników są ogólnie określone, co łączy się często ze znaczną ich samodzielnością, a także samodzielnością poszczególnych działów organizacji. Na wszystkich poziomach wzrasta znaczenie posiadanej przez pracowników wiedzy oraz ich zdolności do uczenia się<sup>20</sup>.

Popularna staje się spłaszczona struktura, gdzie w jednym projekcie pracownik może być podwładnym, a w drugim przełożonym. Wymaga to innych kwalifikacji pracowników i zupełnie inną ścieżkę kariery. Muszą oni być bardziej samodzielni, przygotowani na zmianę, odporni na stres. Są zatrudniani zadaniowo, do danego projektu, a nie na czas nieokreślony. Wówczas są oficjalnie rekrutowani, wysyłają swoje CV, przechodzą rozmowę kwalifikacyjną. W ramach zespołów sami organizują sobie pracę, co wymaga umiejętności pracy w grupie, samodzielności, dobrej organizacji pracy. By działać zwinnie organizacje przesuwają też pracowników pomiędzy działami. Po przeszkoleniu przekwalifikowany pracownik wykonuje zupełnie nowe zadania. Jednych to frustruje i stresuje, dla innych jest to szansa na rozwój. Według M. Strykowskiej wpływ na kariery pracownicze ma spłaszczenie organizacji. Jest to zarządzanie polegające na drastycznym zmniejszaniu stanowisk kierowniczych, co nie daje możliwości takiego awansu, jaki był możliwy w XX w. Jednakże pracownikom zatrudnionym w takiej organizacji daje to więcej samodzielności i odpowiedzialności<sup>21</sup>.

Zdaniem M. Nowastowskiej nadrzędnym celem organizacji ze spłaszczoną strukturą staje się natychmiastowe dostarczanie innowacyjnych, wysokiej jakości produktów

19 M. Suchar, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 9.

20 M. Strykowska, *Zawód – Praca – Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji w: Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 15.

21 ibidem, s. 20.

lub usług w odpowiedzi na potrzeby klientów działających na rynku. Autorka artykułu pracuje w takiej organizacji i bardzo sobie chwali to podejście, choć początki były trudne i stresujące.

Podsumowując, nowy paradygmat kariery we współczesnym świecie wymaga zarówno od pracowników, jak i od organizacji transformacji podejścia do aktywności zawodowej człowieka w ciągu życia, jak i do warunków sprzyjających korzystnemu zarządzaniu rozwojem zawodowym wewnątrz struktur przedsiębiorstw.

W przypadku pracownika nie możemy już myśleć o określonym zawodzie jako o czymś stałym, co da nam zabezpieczenie na rynku pracy. Będziemy wielokrotnie zmieniać zawód. Zdobywane nowe kompetencje, doświadczenia i umiejętne dostosowywanie się do rzeczywistości może nam potencjalnie dać sukces zawodowy. Trzeba jednak przy tym mieć dobrze zdefiniowane priorytety życiowe i elastycznie je realizować<sup>22</sup>. Ważne są też aspekty pracy zawodowej. Każdy z nas czego innego oczekuje od niej, co innego sprawia, że czuje się spełniony zawodowo. Dzisiejszy świat przepełniony jest informacjami, dużym tempem zmian i wciąż pojawiającymi się możliwościami redefiniowania własnej kariery. Niektórzy pracownicy będą postrzegać tę sytuację jako wyzwanie pozwalające wykorzystać potencjał zawodowy na wiele sposobów uwzględniających indywidualne potrzeby. Dla innych będzie to sytuacja trudna – pojawi się opór przez zmianami i nowościami, niechęć do wysiłku, jaki niesie za sobą zmiana i niejasność dotycząca możliwości zarządzania swoją karierą. W związku z tym część ludzi nie szuka w pracy zmian, tylko stabilizacji, spokoju – bliższe są im wartości konformistyczne związane z pracą.

W przypadku organizacji istotna jest znajomość współczesnego paradygmatu kariery, aby tworzyć pracownikom środowisko, które z jednej strony sprzyjać będzie rozwojowi zawodowemu, a z drugiej strony, w oparciu o ten rozwój będzie przyczyniać się do efektywnego funkcjonowania organizacji w konkurencyjnej gospodarce. Rolą organizacji jest więc śledzenie aktualnych trendów związanych z planowaniem kariery i poszukiwaniem przez pracowników miejsca pracy pozwalającego w pełni realizować ich potrzeby zawodowe.

Współczesna kariera bardzo się różni od tradycyjnej. Na zmianę pojęcia kariery wpłynął fakt, że zmiany w świecie przyspieszyły i nie są stabilne. W erze globalizacji zmieniają się zasady organizacji przedsiębiorstw, style zarządzania nimi, technologie, komunikacja. Następują fuzje i przejęcia przedsiębiorstw (np. w sektorze finansowym), przełomy polityczne (np. brexit), czy całkowicie nieprzewidywalne zdarzenia takie jak pandemia zakażeń koronawirusem COVID-19. To wszystko powoduje, że zmieniają się standardy pracy po to, żeby być konkurencyjnym na rynku i utrzymać funkcjonowanie organizacji w zmiennych warunkach gospodarczych. Na przykład lokalna firma musi utrzymać się

22 M. Piorunek, *Refleksje o (nie)planowaniu biografii zawodowej*, „Realia – mity – dylematy”.

na tym samym rynku, do którego wkroczył światowy potentat. W następstwie od pracowników wymaga się innych kompetencji, większego zaangażowania w pracę i zmiany w myśleniu o działaniu tej organizacji w określonych warunkach.

### III. ZNACZENIE KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU ZAWODOWYM

Przemiany społeczno-gospodarcze spowodowały, że żyjemy w czasach niestabilnych, czasach szybkich zmian. To powoduje, że rynek pracy stał się rynkiem pracodawcy, a nie pracownika. Coraz trudniej jest pracę zdobyć i ją utrzymać. Ma to wpływ również na rodzaj wybieranych ścieżek kariery. Znajomość rynku pracy pomoże pracownikowi mieć na tym polu osiągnięcia.

Umiejętności społeczne są dziś istotnym kryterium kariery zawodowej. Nie gwarantują wprawdzie sukcesu, ale w ogromnej mierze go zwiększają, ograniczają również liczbę sytuacji kryzysowych.

Dodatkowo, umiejętności interpersonalne zwiększają efektywność funkcjonowania społecznego. Przydają się w życiu prywatnym, w kontaktach z rodziną, przyjaciółmi, nieznanymi np. w sklepie itd. Na przykład badania K. Martowskiej pokazały, że inteligencja emocjonalna, kształtowana już w dzieciństwie przez demokratyczny styl wychowania rodziców, jest głównym predyktorem kompetencji psychospołecznych. Inne istotne to aktywność i reaktywność emocjonalna, neurotyczność u młodzieży, ekstrawersja i otwartość na doświadczenie u dorosłych, zdolność do dostrzegania relacji społecznych oraz posiadanie nadziei na sukces<sup>23</sup>.

Jak napisał P. Smółka, o tym jak ważne są kompetencje społeczne świadczy powiedzenie doradców personalnych, że pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki zdolnościom społecznym. Traci się ją zaś w 70% z braku zdolności społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych<sup>24</sup>. Umiejętności psychospołecznie mają decydujące znaczenie przy awansie ze stanowiska specjalistycznego na stanowisko menedżerskie, wymagające zarządzania ludźmi. Kompetencje twarde (specjalistyczna wiedza i umiejętności zawodowe) przyczyniają się do zdobycia awansu, ale wykazać się w nowej roli zawodowej można dzięki kompetencjom interpersonalnym<sup>25</sup>.

Warto jednak zaznaczyć, że według M. Kocóra i A. Strzebowskiej choć kompetencje społeczne są kluczowe dla rozwoju zawodowego to w opinii polskich pracodawców najbardziej ich brakuje pracownikom<sup>26</sup>.

23 K. Martowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo LiberiLibri, 2012, s. 11.

24 M. Suchar, *Modele karier...*, op.cit., s. 17-18.

25 ibidem, s. 16.

26 M. Kocór, A. Strzebońska, *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?* PARP, Warszawa 2011, s. 83- 84.



Biorąc pod uwagę rolę kompetencji psychospołecznych model zarządzania stawiający na ich rozwój i wykorzystanie w organizacji, niesie za sobą wiele pozytywnych skutków dla przedsiębiorstw. Zdaniem M. Białasiewicz powoduje on, że kompetencje są kluczowym czynnikiem decydującym o wszystkich procesach kadrowych. Dzięki takiemu podejściu organizacja jest w stanie osiągać wiele różnych celów, np.:

- uzyskuje i utrzymuje przewagę konkurencyjną na rynku,
- poprawia jakości swoich produktów i usług,
- notuje wzrost wydajności,
- integruje cele indywidualne pracowników z celami organizacji,
- rejestruje wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy i pozycji organizacji na rynku pracy,
- ma realny wzrost wartości kapitału ludzkiego, przez co wzrasta wartość organizacji<sup>27</sup>.

Jak ważny jest rozwój kompetencji społecznych pokazuje ich znaczenie w pracy zawodowej. Jedną z ważniejszych kompetencją społeczną jest asertywność. Bez niej trudno wykonywać prawidłowo swoje obowiązki zawodowe. Nikt nie rodzi się asertywny, umiejętność tej uczymy się w różnych sytuacjach życiowych, będąc obserwatorami. Jednym w osiągnięciu dobrych wyników pomaga wychowanie w zdrowej, kochającej rodzinie, inni muszą przejść psychoterapię, aby zrozumieć swoje granice. Asertywność to nie tylko mówienie „nie”, ale umiejętność przyjmowania ocen, krytyki, ataku, komplementu, wyrażanie złości, gniewu, własnych opinii i przekonań itd. Według M. Król-Fijewskiej asertywność można rozumieć jako umiejętność wyrażania siebie w kontakcie z innymi. Takie zachowanie odznacza się bezpośredniością, uczciwością i stanowczością w wyrażaniu wobec innych swoich uczuć, pragnień, postaw, opinii. Aby być asertywnym, należy jednocześnie wyrażać to w sposób respektujący drugą stronę. Nerozłączną cechą asertywności jest głębokie poczucie własnej godności i szacunek do siebie<sup>28</sup>.

Inną ważną kompetencją społeczną jest zarządzanie czasem pracy. Pozwala ona stworzyć dobry harmonogram pracy, dostosować go do swojego zawodu, przez co jest ona dobrej jakości, na czas i bez zbędnego stresu<sup>29</sup>.

Istota kompetencji psychospołecznych przejawia się również w przejściu od klasycznego do współczesnego modelu pracy. Tradycyjna praca oznaczała z reguły stacjonarny pobyt w biurze, własne biurko. Stałe zadania, wsparcie kogoś z zespołu.

27 M. Białasiewicz, *Motywacyjne aspekty podejścia kompetencyjnego do zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin S.A., Warszawa 2009, s. 26.

28 M. Król-Fijewska, *Stanowczo, łagodnie, bez lęku*, Maria Król-Fijewska, wyd. 3., Warszawa 2011, s. 11.

29 A. Brzeska, *Elementy psychologii stresu w zawodzie księgowego*, Wydawnictwo SAN Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2018, tom XIX, Zeszyt 11, część 2, s. 139.

Natomiast zaawansowanych kompetencji społecznych wymaga praca zdalna, albo gdy przełożony pracuje w innym mieście albo nawet na drugiej półkuli świata. Przewodzenie projektów tylko zdalnie, przez telefon i maila. Trzeba mieć na wysokim poziomie dobrą organizację pracy, odpowiedzialność, sumienność. Umieć zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową, a życiem osobistym. Samemu szukać rozwiązań, być samodzielnym i kreatywnym. Umieć pracować pod presją czasu.

Organizacje wciąż szukają nowych rozwiązań, aby pracownicy zdobywali i szlifowali kompetencje społeczne. Jednocześnie, pracownicy, planując swoją profesjonalną przyszłość muszą zwracać uwagę na ten aspekt swojego potencjału zawodowego w celu zwiększenia swojej atrakcyjności na rynku pracy. Optymistycznie, w tym kontekście brzmi stwierdzenie P. Smółki, że jedynie 25% pracującej populacji może mieć trudność z rozwojem kompetencji psychospołecznych. Pozostali pracownicy mogą z sukcesem wdrażać działania zmierzające do budowania swojej pozycji rynkowej w oparciu o kompetencje społeczne<sup>30</sup>.

Kompetencje społeczne można zdobywać w sposób teoretyczny i praktyczny. Można przyswoić teorię czytając książki i artykuły, uczęszczając na kursy. Dobre rezultaty może przynieść trening społeczny w praktyce. Można to robić zarówno w pracy, jak i życiu prywatnym. Efekty będą procentować i pozytywnie wpływać na wszystkie sfery życia.

Na przykład K. Martowska przedstawia sposoby zdobywania kompetencji społecznych w praktyce. Jest to organizowanie wspólnych działań i kierowanie innymi. To także uczestnictwo w akcjach społecznych, charytatywnych, występy publiczne, zaangażowanie w kontakty społeczne. Takie działania są skuteczne, jeśli:

- dostaje się niezwłocznie informację zwrotną,
- umie się wykorzystać tę informację zwrotną do zmiany swojego zachowania,
- refleksyjność, która pobudza do przyjmowania kolejnych informacji zwrotnych.

Naturalny trening na własnych warunkach powoduje, że zdobyte kompetencje społeczne kształtuje i wykorzystuje się w rzeczywistych sytuacjach społecznych<sup>31</sup>. Podobne zdanie przedstawia G. Filipowicz zauważając, że podstawowym źródłem rozwoju zawodowego jest doświadczenie nabywane w czasie wykonywania pracy. Jednak informacja zwrotna od współpracowników i szkolenia pozwalają dokonać analizy doświadczeń, aby je właściwie wykorzystywać. Dopiero te wszystkie działania przyniosą efekt<sup>32</sup>.

Innym sposobem na rozwój kompetencji psychospołecznych w praktyce mogą być studia podyplomowe. Doskonałym połączeniem teorii i praktyki są studia w Szkole

30 P. Smółka, *op.cyt.*, s. 18-19.

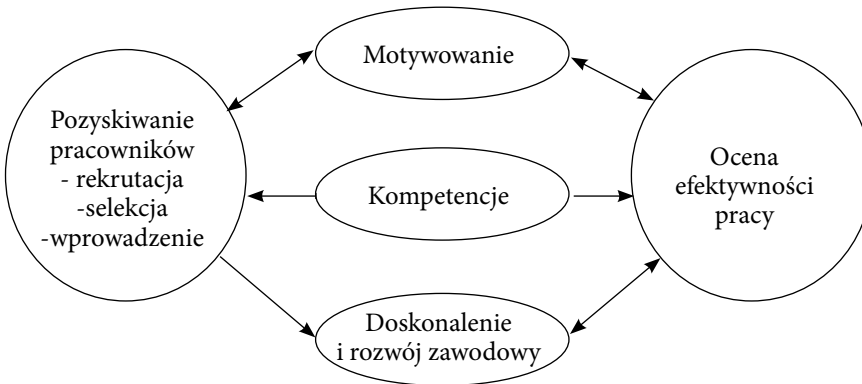
31 K. Martowska, *op.cit.*, s. 25-26.

32 G. Filipowicz, *op.cit.* s.23.

Główniej Handlowej pod tytułem „Psychologiczne i negocjacyjne kompetencje w firmie”, jak również inne studia, które w swoje program mają wpisane treningi efektywności osobistej.

W XXI w. pojawiły się organizacje wirtualne. Pandemia COVID-19 przyspieszyła rozwój tych organizacji. Pracownicy funkcjonują w stałym kontakcie za pomocą komunikatorów internetowych, maila i telefonu. Dzięki temu zespoły mogą funkcjonować w różnych miastach, a nawet krajach. Jest to odpowiedź na działanie wolnego rynku. Organizacja wirtualna swoje funkcjonowanie opiera na intensywnym rozwoju technologii informatycznej i sieci cyfrowej. Jej celem jest bezzwłoczne dostarczanie innowacyjnych, wysokiej jakości produktów lub usług w odpowiedzi na potrzeby klientów.

Z kolei rysunek nr 2 pokazuje wkomponowanie kompetencji w system zarządzania zasobami ludzkimi.



### Rysunek 2. Kompetencje w systemie ZZL

Źródło: „Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, red. A. Potocki, Difin S.A., Warszawa 2009, s. 26.

Nie bez znaczenia dla organizacji jest dobór pracowników posiadających niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa kompetencje. Na rynku pracy jest wielu pracowników o bardzo rozwiniętych umiejętnościach społecznych. Niemniej, organizacja musi być wyczulona na ich poszukiwanie i zatrudnianie takich osób, które zarówno posiadają szereg kluczowych umiejętności, jak również potencjał do ich rozwoju w strukturach przedsiębiorstwa. Jak pisze A. Potoczek, S. Jachowicz organizacje nie będą sprawnie funkcjonować, jeśli nie pozyskają pracowników o określonych wymaganiach bądź kompetencjach. Dobór ten to integralny składnik istnienia tych przedsiębiorstw. Pracodawca powinien zadbać zatem o to, aby w kadrach pracowali ludzie posiadający umiejętność właściwego doboru pracowników, dostosowanego

do rodzaju stanowisk. Historia niejednej firmy pokazała, że błędy i niepowodzenia były zwykle spowodowane zatrudnianiem nieodpowiednich pracowników albo nie stosowaniem się do rad doradców w tym zakresie<sup>33</sup>.

## ZAKOŃCZENIE

„Miękkie kompetencje pomagają uzyskiwać „twarde” rezultaty”<sup>34</sup>! Autorka artykułu zgadza się z tym twierdzeniem P. Smółki. Ze względu na zmiany społeczno-gospodarcze, przyspieszenie rozwoju technologii, ogromną konkurencję, pracodawcy są coraz bardziej wymagający wobec pracowników, co ma swoje uzasadnienie w dopasowaniu do dynamicznych zmian, którym podlegają organizacje. Jeszcze w XX w. pracę w wyuczonym zawodzie gwarantował dyplom uczelni wyższej. Dziś, kiedy studia i kursy językowe są powszechnie dostępne, trzeba nabywać i rozwijać nowe kompetencje. Znacząco rozwinął się rynek usług, gdzie podstawą sukcesu są relacje. W czasach porównywalnej jakości i cen, nasyconych rynków to tworzenie atmosfery z drugim człowiekiem pozwala na zdobycie i utrzymanie relacji. Do tego potrzebne są szeroko rozwinięte kompetencje społeczne. Pracownik ma przed sobą zadanie przekonania do siebie najpierw pracodawcy, a potem klienta.

Osoby kompetentne społecznie potrafią nawiązywać szerokie relacje społeczne, stawiać sobie cele i je realizować. Nie boją się wyzwań, traktują je jako podstawę własnego rozwoju zawodowego, a jednocześnie są dla nich swoistym treningiem społecznym. Są ciekawe świata, głodne wiedzy, zaangażowane i zmotywowane. Lubią ludzi, nie boją się ich. To powoduje, że ciągle się rozwijają, zdobywają nowe doświadczenia społeczne.

Rezultaty badań dotyczące posiadanych kompetencji społecznych i możliwości ich rozwoju wciąż nie są zadowalające. Zmieniająca się rzeczywistość wymaga ciągłej koncentracji teoretyków i praktyków na uwzględnianiu różnych uwarunkowań w kontekście poszukiwania związków pomiędzy pracą, karierą a umiejętnościami intra- i interpsychicznymi. Zgodnie z ideą projektowania życia, a nie tylko kariery, należy zwrócić uwagę na proces kształtowania tego potencjału już od młodości. Rozpoczynając od psychoprofilaktyki, uświadamiania rodzicom znaczenia tych zasobów poprzez programy, książki, szkolenia przez odpowiednie kształcenie pedagogów, psychologów, nauczycieli, tworzenie programów społecznych ukierunkowanych na rozwijanie w społeczeństwie kompetencji społecznych, a kończąc na dostępnych dla młodych ludzi programach i projektach sprzyjających rozwojowi kompetencji psychospołecznych. Wielokontekstowe, wczesne interwencje w zakresie diagnozy i roz-

33 A. Potoczek, S. Jachowicz, *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Suwalsko-Mazurskiej im. Papieża Jana Pawła II w Suwałkach, Toruń – Warszawa 2005, s. 77.

34 P. Smółka, op.cit., s. 13.

woju tych umiejętności pozwolą wyposażyć młodych ludzi w kapitał, który w przyszłości zaprocentuje nie tylko właściwymi wyborami zawodowymi skutkującymi zadowoleniem z pracy, ale także wysoką jakością całego życia.

## BIBLIOGRAFIA

1. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Bańka A., *Proaktywność i decyzyjność. Nowe miary adaptacji twórczej do rozmytej rzeczywistości rynku pracy w Zawód czy kompetencje? Wymagania rynku pracy a wspieranie rozwoju kariery*, red. V. Drabik-Podgórna, M. Podgórna, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.
3. Białasiewicz M., *Motywacyjne aspekty podejścia kompetencyjnego do zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin S.A., Warszawa 2009.
4. Brzeska A., *Elementy psychologii stresu w zawodzie księgowego*, Wydawnictwo SAN, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2018, tom XIX, Zeszyt 11, część 2.
5. <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/najbardziej-pozadane-kompetencje-zawodowe-w-2020-r/>, data dostępu: 3.06.2021.
6. <https://europass.org.pl/kompetencje-przyszlosci-w-akcji-zapraszamy-do-lektury-artykulu/>, data dostępu 3.06.2021.
7. Jeruszka U., *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin S.A., Warszawa 2016.
8. Kaliszewska M., Klasińska B., *Kompetencje hermeneutyczne w teorii i praktyce akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2018.
9. Kocór M., Strzebońska A., *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?*, PARP, Warszawa 2011.
10. *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A.Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
11. Król-Fijewska M., *Stanowczo, łagodnie, bez lęku*, Maria Król-Fijewska, wyd. 3., Warszawa 2011.
12. Lamri J., *Kompetencje XXI wieku. Kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, kooperacja*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
13. Lenart J., *Nowe koncepcje i modele całonizyjowego poradnictwa kariery. Możliwości i ograniczenia*, „Podstawy edukacji. Zrównoważony rozwój”, 9.
14. Martowska K., *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo LiberilLibri, 2012.
15. Oleksiak P., *Kompetencje – uzgodnienia terminologiczne*, w: *Nauczyciel. Rozwój zawodowy i kompetencje*, red. E. Przygońska, Toruń 2020.
16. Piorunek M., *Refleksje o (nie)planowaniu biografii zawodowej*, „Realia – mity – dylematy”.
17. Potoczek A., Jachowicz S., *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Suwalsko-Mazurskiej im. Papieża Jana Pawła II w Suwałkach, Toruń – Warszawa 2005.
18. Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
19. Strykowska M., *Zawód – Praca – Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. Strykowska M., Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
20. Suchar M., *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

21. Walkowiak R., *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008.
22. Zalecenie Rady Unii Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, 2018/C 189/01.

**dr Jan Boguski**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ORCID 0000-0003-1556-8371

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 169–185

# ROLA TWÓRCZEGO MYŚLENIA W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ/

## *THE ROLE OF CREATIVE THINKING IN THE INNOVATIVE PROCESS*

### **STRESZCZENIE**

Celem artykułu jest określenie roli i znaczenia myślenia twórczego w poszukiwaniu, kreowaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w różnych organizacjach w kraju i za granicą. Teza badawcza brzmi następująco: posługiwanie się odpowiednimi rodzajami myślenia może mieć wpływ na działalność innowacyjną. W celu uzyskania odpowiedzi zadano pytania badawcze: „Jaki typ myślenia wydaje się najbardziej przydatny w działalności innowacyjnej?” oraz „Jakie czynniki - poza wspomnianym myśleniem - wpływają na proces innowacji?” Podczas pisania artykułu zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz krytyczne ustosunkowanie się do zagadnień problemowych. Powyższa analiza miała pomóc w weryfikacji tezy oraz odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. W artykule zaprezentowano wybrane organizacje polskie i zagraniczne oraz ich liderów w wybranych okresach historii.

**SŁOWA KLUCZOWE:** myślenie, twórczość, organizacja, innowacje, innowacyjność, przywódca.

### **ABSTRACT**

The research objective of the article is to define the role and importance of creative thinking in the search, creation and implementation of innovative solutions in various organizations in the country and abroad. The research thesis is as follows: using the right types of thinking can have an impact on innovative activity. In order to obtain answers, research questions were asked: “What type of thinking seems to be the most useful in innovative activity?” and “What factors - apart from the aforementioned thinking - influence the innovation process?” While writing the article, the method of litera-

ture studies and the method of analysis and criticism of literature were used. Above analysis was to help verify the thesis and answer the research questions posed. The article presents selected Polish and foreign organizations and their leaders in selected periods of history.

**KEY WORDS:** thinking, creativity, organization, innovativeness, innovation, leader.

## 1. WPROWADZENIE

Analizując i obserwując otaczającą rzeczywistość można dojść do wniosku, że twórcze myślenie jest wpisane w psychikę skutecznych liderów oraz innowatorów i stanowi ich ważny atrybut osobowości. Dzięki niemu można identyfikować istniejące w otoczeniu obce rozwiązania, treści, fakty i na ich bazie kreować nowe produkty, technologie oraz opracowywać działania strategiczne, taktyczne czy operacyjne. To pozwala im osiągać zakładane cele i wynikające z nich zadania.

Zajmując się zagadnieniami innowacyjności, J. Dyer, H. Gregersen oraz C.M. Christensen doszli do wniosków, że myślenie uchodzi za DNA innowatora. Według nich stanowi kod pozwalający na generowanie nowych koncepcji. Zaliczają do niego: umiejętności odkrywania nowych zjawisk, znaczeń, faktów, mechanizmów, elementów (zachodzi tu poznawcza umiejętność ich kojarzenia) oraz zdolności behawioralne, których przejawem są takie działania jak obserwacja, krytyka, prowadzenie eksperymentów oraz nawiązywanie relacji z innymi ludźmi<sup>1</sup>. Zaprezentowany przez wspomnianych autorów pogląd nie do końca odpowiada realiom świata biznesu. Istotne wydaje się środowisko, w którym przebywa człowiek i organizacja, a które wywiera określony wpływ na innowatorów. Należy tu wskazać na pojawiające się trendy na rynku, dostępność źródeł finansowania projektów innowacyjnych, kompatybilność nowych rozwiązań z istniejącymi komponentami infrastruktury cyfrowej, społecznej czy technicznej.

Współczesne wynalazki to dzieła zespołów i grup ludzi. Jak stwierdza Antony Jay: „Grupa jest twórcza, jeżeli ma twórczego przywódcę”<sup>2</sup>. Jest to słuszny pogląd, bo obecność takiej osoby pozwala inspirować ludzi w grupie, wskazuje im kierunki działania oraz koncentruje na pracy. Dzięki temu jego współpracownicy mają bezpośrednie źródło inspiracji. Z drugiej strony ważne jest także, aby pracownicy byli twórczy.

1 J. Dyer, H. Gregersen, C.M. Christensen, *DNA innowatora. Jak opanować pięć umiejętności przełomowych innowatorów*, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 21-22.

2 A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 120.



Analizując działania różnych przywódców można dostrzec, że ich myślenie sprowadzało się do tego, aby:

- zapożyczyć obce pomysły celem ich ulepszenia (Napoleon Bonaparte w wojskowości, Henry Ford w przemyśle);
- pracować wytrwale, aby metodą „prób i błędów” przypadkowo trafić na oryginalne rozwiązanie (Charles Goodyear w wulkanizacji);
- zaplanować „krok po kroku” rozwiązanie innowacyjne i realizować co dzieje się w ośrodkach badawczo-rozwojowych (np. budowa bomby atomowej według projektu Manhattan).

W twórczym działaniu w sferze innowacji kluczowa staje się umiejętność myślenia skojarzeniowego. Uważa się, że wspomaga ona generowanie nowych pomysłów<sup>3</sup>. Warto zacytować słowa, które wypowiedział kiedyś Robert Frost, iż: „całe myślenie jest sztuką kojarzenia. To, co masz przed sobą, wydobywa z twojej pamięci, coś, o czym prawie nie wiedziałeś, że wiesz”<sup>4</sup>. Często są to jednak pobożne życzenia, ponieważ sztuka kojarzenia faktów ma swoje przeszkody. Są to różnego rodzaju bariery o charakterze psychicznym (zmęczenie, brak koncentracji, stres, depresja), ekonomicznym (niskie wynagrodzenia), kompetencyjnym (praca z ludźmi, którzy nie mają wiedzy lub umiejętności). To może oznaczać, że sztuka kojarzenia wymaga także posiadania umiejętności podzielności uwagi, przeczutności jej, koncentracji oraz spokoju wewnętrznego.

Znany menedżer i były dyrektor naczelny korporacji amerykańskiej General Electric Jack Welch uważa, że organizacja odnosi zwycięstwo dzięki myślom, a nie batom i łańcuchom<sup>5</sup>. Będąc dobrym menedżerem rozumiał, że niewolnictwo zamyka proces myślenia, a swoboda otwiera kreatywność. U podstaw innowacyjności znajduje się wolność. Spektakularne innowacje powstają, gdy ludzie żyją w środowisku, które sprzyja prowadzeniu badań. Należy jednak pamiętać, że w historii cywilizacji były okresy, gdy nadzorcy przejawiali myślenie a pozostali pracownicy byli niewolnikami. Wielkie konstrukcje techniczne ze starożytności, którymi zachwyca się ludzkość, często powstawały pod wpływem batów. Teraźniejszość jest jednak inna. Gwałtowny postęp nauki, techniki i edukacji sprawił, że zarówno nadzorcy (menedżerowie) jak i pracownicy muszą przejawiać kreatywność, a ta jest –jak wspomniałem- domeną wolności. Uzewnętrznia i materializuje się w zespołach. Jeden człowiek nie opanuje całej współczesnej wiedzy i umiejętności.

3 J. Dyer, H. Gregersen, C.M. Christensen, *DNA innowatora*,...op.cit., s. 23.

4 R. Frost, wywiad, „*Writers at Work: Second Series 1963*. Cytuję za: E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1997, s. 135.

5 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 60-61.

W literaturze spotkać można pogląd, iż przywódcy powinni dyskretnie podsuwać podwładnym różne pomysły, aby budować wśród nich przekonanie, że sami są ich twórcami. Były prezydent RPA Nelson Mandela twierdził, iż „Mądrze jest przekonać ludzi, by coś zrobili, i sprawić, by myśleli, że był to ich własny pomysł”<sup>6</sup>. Wspomniany pogląd jest godny uwagi, ale czy do końca korzystny. U ludzi może narastać silne „ego”, które sprawi, że wpadać będą w pułapkę megalomanii, co jest niebezpieczne dla procesu innowacyjnego. Są skrajne przypadki, w których wynalazcy popadali w paranoję, oskarżając swoich współpracowników o spisek.

Wielu ludzi nie zastanawia się nad własnym myśleniem. Nie analizuje go. Edward de Bono wskazuje, że tego typu osoby żyją w swojej „logicznej bańce”, na którą składają się swego rodzaju wartości, wyobrażenia, oczekiwania bądź potrzeby. Dlatego człowiek, który nie zgadza się z nami, może być określany mianem ignoranta lub głupca, a w rzeczywistości może postępować logicznie, działając w ramach własnej „bańki logicznej”<sup>7</sup>. Tego typu sytuacja nie jest odosobnionym przypadkiem. Wielu innowatorów i liderów innowacji wpadało w tego typu pułapkę. Nie przyjmowało opinii kolegów i koleżanek, że świat się zmienia, zmieniają się preferencje i potrzeby ludzi, wchodzą nowe technologie. Byli przekonani o swojej słuszności.

## 1. RODZAJE MYŚLENIA

Wchodząc w arkana myślenia, można dostrzec różne typy. Na uwagę zasługuje klasyfikacja dokonana przez B. Sayle’ego i S. Kumara. Wyróżnili cztery zasadnicze rodzaje myślenia:

- magiczne - u dzieci do 7 roku życia, nie ma zadań niemożliwych do realizacji oraz ograniczeń;
- heroiczne - występuje u dzieci powyżej 7 roku życia, można być niezwykłym i pokonywać bariery w życiu jak czynili to różni bohaterowie;
- zrezygnowane - występuje u ludzi dorosłych, przejawia się rezygnacją z dalszego działania, co jest spowodowane porażkami oraz wynikającymi z nich wątpliwościami co do celowości ich dalszego realizowania;
- cyniczne - przejawiają je ludzie dorośli, którzy krytykują działania innych i uważają je za niemożliwe do wykonania<sup>8</sup>.

Zaproponowana przez B. Sayle i S. Kumara klasyfikacja wydaje się interesująca. Wspomniani autorzy wskazują, na typ myślenia magicznego u założycieli firmy Google Siergieja Brina i Larry’ego Page’a. Wspomniane osoby uczęszczały do szkół Montessori,

6 Time z 21.07.2008 r., s. 46. Cytuję za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2018, s. 559.

7 E. de Bono, *Mieć piękny umysł*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 16-17.

8 B. Sayle, S. Kumar, *Błękitny ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*, Wydawnictwo Replika, 2008, s. 40-41.

w których analizowali zadania i problemy na różne sposoby. Powyższe myślenie prowadzi do rozwiązań innowacyjnych. Warto tu podkreślić, iż za życia większość z nas przechodzi od jednego do innych sposobów myślenia. W pracy możemy posługiwać się myśleniem heroicznym a w domu myśleniem zrezygnowanym<sup>9</sup>.

Rozpatrując zagadnienie wpływu procesu myślenia na działalność innowacyjną, nie można pominąć propozycji Edwarda de Bono. W miejsce stosowanej przez filozofów starożytnej Grecji metody argumentacji, proponował metodę myślenia równoległego. W przypadku pierwszej każdy rozmówca prezentował własne stanowisko, a następnie bronił je i udowadniał, że ma rację. W drugim przypadku możliwe stało się ustawianie dyskutantów aby byli w danej chwili zorientowani w jednym kierunku. Każdy miał na głowie ten sam kapelusz myślowy. Stąd koncepcja sześciobarwnego myślenia (kapelusze białe, czarne, czerwone, żółte, niebieskie i zielone). W ten sposób możliwe było wspólne zgłębianie zagadnienia zamiast przedstawiania swoich racji i ich obrony. Wspomniane kapelusze dają możliwość zmiany myślenia<sup>10</sup>.

Koncepcja Edwarda de Bono jest ciekawa, gdyż porusza kwestię pobudzania kreatywności u ludzi. Nawiązuje do tego, stosowane w firmie Apple, myślenie nieszablonowe. Wpisuje się w promowaną przez jej kierownictwo kampanię myśl inaczej (Different Think). W otoczeniu Steve'a Jobsa z Apple znajdowali się ludzie twórczy. Nie bali się ryzyka. Nie zadręczali się porażkami. Na szali kładli własną karierę. Działali w sposób inny od pozostałych<sup>11</sup>. Mimo iż wspomniana koncepcja uchodziła wtedy za nowatorską, Steve Jobs nie ustrzegł się błędów. Jego myślenie podpowiadało, że wszystko można ze sobą połączyć a pomoc może technika. Innego zdania był Bill Gates, który odrzucił propozycję Steva Jobsa dotyczącą opracowania oprogramowania do komputera NeXT. Jego zdecydowany sprzeciw wynikał z faktu, iż wspomniany komputer był doskonały tylko z wyglądu a wewnątrz miał wiele wad<sup>12</sup>. Zapomniał, że w myśleniu innowacyjnym trzeba kalkulować, szacować i analizować projekt pod kątem ekonomicznym i społecznym a nie tylko technicznym, a obecnie również ekologicznym.

Operujące na rynku organizacje, przekuwają swoje cele w sukces, gdy ich przywódcy i pracownicy stosują tzw. „myślenie odwrotne”. Przejawia się tym, że sięgają po cele i wykonują działania, które są sprzeczne z obowiązującymi metodami oraz technikami. Pod wpływem własnego myślenia generują coś zupełnie nowego. Wspomniana nowość stoi w sprzeczności z obowiązującą wiedzą<sup>13</sup>. Trzeba jednak mieć świadomość, że pewne pomysły mogą wywracać świat do góry nogami i szkodzić. Wiele innowacyjnych pomysłów z przeszłości niszczy środowisko przyrodnicze.

9 Ibidem, s. 40-56.

10 E. de Bono, *Mieć piękny umysł...* op.cit., s. 93-110.

11 W. Isaacson, *Steve Jobs*, Insignis Media, Kraków 2011, s. 401-403.

12 Ibidem, s. 286-288.

13 M. Chrapko, *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Helion, 2013, s. 27.

Dawid Galenson dokonał podziału myślenia innowacyjnego na dwa rodzaje. Pierwszy to konceptualny, gdzie zachodzi proces kreowania pomysłów. Drugi to typ myślenia eksperymentalnego, w którym dane osoby podejmują wysiłki, aby rozwiązać problemy za pomocą metody „prób i błędów”<sup>14</sup>.

Wśród naukowców toczy się dyskusja czy współcześnie stosować powyższą metodę „prób i błędów”. Pojawiają się głosy, że jest to zbyt kosztowna metoda. Dlatego powiedzenie Deana Kamena, że należy „całować” wiele żab, bo w końcu znajdzie się ta właściwa, iż zmieni się w przysłowiowego księcia<sup>15</sup>, nie do końca pasuje do realiów współczesnego świata, ponieważ innowacje są zbyt kosztowne. Wspomniana metoda była właściwa w przeszłości. Obecnie ciągle eksperymenty generują ogromne koszty (niszczenie materiałów, stratę czasu u wynalazców, którzy mogliby zająć się czymś innym).

Są osoby, które w działalności publicznej opierają swoje działania na myśleniu „przewrotnym”. Ale na dłuższą metę nie jest to dobre rozwiązanie. Ten typ myślenia ma charakter manipulacyjny. Sięga swoimi korzeniami głęboko wstecz. Strateg Sun Zi (nazywany również Sun Tzu) powiedział: „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”<sup>16</sup>. Wspomniane myślenie ma odwrócić uwagę konkurencji i uspić jej czujność. Osadzamy naszą fałszywą słabość w ramach myślenia przeciwnika, aby wyzwolić w nim ducha lekceważenia nas, a my wiedząc o jego słabych punktach, możemy je atakować z powodzeniem.

## 2. TWÓRCZE MYŚLENIE

Antony Jay twierdził, że: „Grupy twórcze są agentami zmiany, agentami rozwoju, zarówno w państwie, jak i w korporacji”<sup>17</sup>. W organizacjach oraz społeczeństwach, w których pojawiały się grupy twórcze i przywódca twórczy, następował dynamiczny rozwój gospodarki. Nie wszystkie grupy, jak pokazuje życie, są twórcze. Jest to spowodowane tym, że geniuszy nie ma zbyt wielu, a osoby utalentowane muszą mieć zapewnioną możliwość własnego rozwoju, co nie jest powszechnym zjawiskiem na świecie.

Twórcze myślenie rozwija się u osób, które inaczej myślą niż inni, którzy to co wydaje się niemożliwe uważają, że jest do wykonania. Dostrzegając wokół siebie niedo-

14 A. Grant, *Buntownicy. Biznesowi innowatorzy zmieniają świat*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 178.

15 Ibidem, s. 71.

16 S. Zi, *Sztuka wojenna. Chiński traktat o skutecznej taktyce i strategii w walce zbrojnej oraz w życiu i w interesach*, Vis –a –Vis Etiuda, Kraków 2003, s. 21.

17 A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie*,...op.cit., s. 120.

skonałość, pragną wnosić nowe rozwiązania, aby świat stawał się wokół nich lepszy. Wielu autorów powołuje się na pochwałę Steve'a Jobsa wobec osób myślących nie-szablonowo, którą wyemitowano w amerykańskiej telewizji: „Za tych, co szaleni. Za odmieńców. Buntowników. Awanturników. Niedopasowanych. Za tych, co patrzą na świat inaczej”<sup>18</sup>. Był to pokłon złożony ludziom, którzy nie zważając na trudy życia podejmowali się wyzwania i realizowali je, aby inni mogli lepiej i godniej żyć.

Należy zgodzić się z stwierdzeniem, że tam, gdzie menedżerowie traktują zarządzanie jak sztukę tam odnotowują sukces. J.J. Servan-Schreiber zauważył w latach sześćdziesiątych XX w., iż: „współczesne zarządzanie to sztuka organizowania talentów, czyli sztuka najbardziej twórcza ze wszystkich”<sup>19</sup>. Zarządzanie nie jest łatwym działaniem. Podchodzi pod sztukę, bo trzeba koordynować nie tylko ludzi, maszyny i urządzenia, którymi się posługują ale także mieć pieczę nad tym co robią, czy jest to akceptowalne pod względem moralnym, społecznym, ekologicznym.

Prowadząc działalność innowacyjną, warto posiłkować się myśleniem systemowym. Jest bardzo istotne, ponieważ większość z nas stara się koncentrować na migawkowych obrazach rzeczywistości fizycznej. Tymczasem posiadają one wadę. Są izolowanymi elementami całości systemu. Dlatego trzeba spoglądać na całość a nie tylko na fragmenty. Nasuwa się wniosek o konieczności wdrażania uczenia zespołowego, bo daje możliwość postrzegania pełnych obrazów. Stosując je, przekraczamy indywidualną perspektywę<sup>20</sup>. Zaproponowana przez P. Senge koncepcja ma wiele racji. Rzeczywiście powinno się całościowo spoglądać na dany problem, proces i sytuację.

Trzeba pamiętać, że niebezpieczna dla organizacji jest tzw. regresja psychiczna. Występuje w sytuacji, gdy dana osoba jedynie polega na swoich doświadczeniach, odnoszących się do poprzednich osiągnięć, a ponadto gdy jej umysł przejawia niedostateczną chłonność i giętkość bo to utrudnia rozumienie nowych zjawisk i trendów rynkowych oraz gdy występuje u niej utrata zdolności uczenia się i podejmowania nowych celów<sup>21</sup>.

Bardzo dużo napisano na temat badań marketingowych i ich roli w kreowaniu wynalazków. Jak mantrę powtarza się, że badania rynku muszą poprzedzać pomysł. Tymczasem daje się słyszeć tu i ówdzie krytykę pod ich adresem. Są to jednak odosobnione przypadki, ale warto się do nich odnieść. Antony Jay wychodzi z założenia, iż: „Być może najcenniejszą ze wszystkich cechą twórczego menedżera jest umiejętność

18 W. Isaacson, *Innowatorzy. O tym, jak grupa hakerów, geniuszy i geeków wywołała cyfrową rewolucję*, Insignis, Kraków 2016, s. 234.

19 J.J. Servan-Schreiber, *Le défi américain*, Paris 1967. Cytując za: Z. Pietrański, *Twórcze kierownictwo*, PWN, Warszawa 1975, s. 58.

20 P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23 oraz s. 28.

21 Z. Pietrański, *Twórcze kierownictwo,...*op.cit., s. 54.

znalezienia ukrytego popytu, wymyślenia czegoś, czego ludzie nie mają, lecz co by im się podobało, a co firma mogłaby wytwarzać za cenę jaką skłonni byliby zapłacić. Badania marketingowe niezbyt są do tego przydatne; ludzie mogą krytycznie oceniać i porównywać to, z czego już korzystali, ale nie potrafią twórczo mówić o rzeczach, których jeszcze nie wymyślono<sup>22</sup>. Słowa te nie są pozbawione sensu. Rzeczywiście co ludzie mogą powiedzieć o rzeczach, których nie widzieli na własne oczy. Mogą jedynie wyobrazić sobie, ale to będzie „bujanie w obłokach”, a w biznesie musimy „twardo stąpać po ziemi”.

Innowacyjne myślenie coraz bardziej widać wśród polskich przedsiębiorców. Można wskazać pomysłodawcę i współzałożyciela firmy Fakro Ryszarda Florka. Koncentrując się m.in. na produkcji okien dachowych, postawił na innowacje oraz zapewnienie produktom wysokiej jakości. Wyroby tej firmy znajdują się w wielu krajach na świecie. Było to możliwe dzięki wdrożeniu wspomnianego myślenia innowacyjnego, które stało się DNA Fakro. Jak przystało na innowacyjną firmę posiada centrum badawczo-rozwojowe. Pracuje w nim ponad 100 inżynierów. O ich kreatywności i innowacyjności świadczy to, iż są autorami ponad 170 zgłoszeń patentowych oraz wzorów użytkowych<sup>23</sup>.

Myślenie innowacyjne jest obecne u lidera firmy Mlekovita Dariusza Sapińskiego. Wspomniana firma m.in. wytwarza sery, masło oraz napoje mleczne. Kierując firmą, postawił na innowacyjne rozwiązania oraz podnoszenie jakości dóbr. Symbolem myślenia innowacyjnego jest centrum badań i rozwoju. To właśnie myślenie innowacyjne lidera firmy oraz jego pracowników z działu badawczego doprowadziło do pojawienia się nowych produktów. Ważne są przejęcia firm oraz inwestycje w budowę nowych<sup>24</sup>.

Myślenie innowacyjne stało się również źródłem sukcesu firmy Mokate. Za sukces odpowiada Teresa Mokrysz. Stawia na innowacje, inwestycje, jakość i eksport produktów. Wspomniane czynniki stały się źródłem jej sukcesu<sup>25</sup>. Filarem rozwoju firmy jest myślenie innowacyjne, którego symbolem jest laboratorium zakładowe, w którym pracuje ponad 80 osób. Dzięki inwestycjom technologicznym możliwe jest generowanie - we wspomnianym laboratorium - wysokiej jakości produktów<sup>26</sup>.

22 A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie*,...op.cit., s. 103.

23 Fakro - informacje o firmie. Dostępny w: <https://www.fakro.pl/informacje-o-firmie/historia> [dostęp 01.07.2021].

24 Mlekovita – duma polskiej gospodarki. Dostępny w: <https://www.mlekovita.com.pl/pl/historia>, [dostęp: 05.07.2021].

25 Strona firmy Mokate. Dostępny w: <https://mokate.com/pl/firma> [dostęp 10.07.2021].

26 Mokate Ingredients. Dostępny w: <http://mokateingredients.com.pl/innowacje> [dostęp 28.07.2021].

### 3. ZMIANY MYŚLENIA

Bardzo ważna w działalności innowacyjnej jest zmiana sposobu myślenia. Grecy określają to mianem metanoi (meta oznacza ponad zaś noia od słowa nous –umysł). Oznacza zmianę o charakterze podstawowym bądź transcendencję<sup>27</sup>.

Słusznie uważa P.M. Senge, że uczenie wymaga zmiany sposobu myślenia. Stwierdza, iż zmiana myślenia ukierunkowuje ludzi na uczenie się. Ma racje, ponieważ ludzie ucząc się mogą zmieniać wyobrażenia o rzeczywistości, w której żyją i pracują. Dzięki temu mogą rozszerzać zakres różnych działań oraz dostrzegać obiekty i zjawiska wokół oraz identyfikować relacje jakie z nimi zachodzą<sup>28</sup>. Ci liderzy, którzy zmieniali myślenie, nabywali cenną wiedzę, którą stosowali w praktyce.

Analizując zgromadzoną literaturę, należy przytoczyć słowa Margaret Mead, która stwierdza, iż: „Świata nie zmienia nikt inny, jak tylko małe grupy”<sup>29</sup>. To słuszne spostrzeżenie. Ale nie wszędzie było to możliwe w przeszłości, aby zrealizować tę ideę w praktyce. Udało się to m.in. w Japonii. We wspomnianym kraju pracownicy należą do zespołów<sup>30</sup>. Obecność w nich sprzyja zmianie myślenia oraz uczeniu się kolektywnemu.

Dokonujące się w ludzkiej psychice zmiany myślenia pozwalają obserwować otaczającą rzeczywistość z różnych perspektyw. To bardzo ważne stwierdzenie. Sięga się po podejście sytuacyjne, którego ojcami są T. Burns, G. Stalker, J. Woodward, P.R. Lawrence i J.W. Lorsch. Wspomniane osoby zauważyły, że metody oraz struktury organizacji zależą od okoliczności, w których muszą funkcjonować, aby przetrwać<sup>31</sup>. W tym przypadku ważne wydaje się myślenie, bo pozwala poszukiwać właściwych metod i technik zarządzania i stosować je w odniesieniu do konkretnej sytuacji.

W sytuacjach trudnych należy doszukiwać się pewnych zależności, które nakładają się na problem. Charles Kindleberger odpowiadał na zadawane pytania dotyczące zagadnień ekonomicznych słowami „to zależy”<sup>32</sup>. W ten sposób akcentował rolę i znaczenie m. in. kontekstu, w którym się znajdujemy oraz wpływu czynników, które determinują określone działania i zachowania. Przykład ten pokazuje, że nie

27 P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*,... op.cit., s. 28-29.

28 Ibidem, s. 28-29.

29 F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 87.

30 A. Szewczyk, *Partycypacja pracowników w procesach zarządzania organizacją*, (w:) *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Cz. II, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008, s. 65.

31 T. Burns, G. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961. J. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford University Press, Oxford 1965. P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge 1976. Cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 235.

32 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*,... op.cit., s. 66.

można bezmyślnie kopiować cudzych rozwiązań, bo powstały one i funkcjonowały w odmiennych środowiskach.

#### 4. WYPRZEDZANIE KONKURENCJI W MYŚLENIU

Kluczowe znaczenie w działalności innowacyjnej ma zdolność wyprzedzania konkurencji w myśleniu. Wskazuje na to wielu badaczy. Jednym z nich jest A. Beaufre, który analizując działania wojenne Napoleona Bonaparte, doszedł do wniosku, iż sekret jego zwycięstw polegał m. in. na tym, iż wyprzedzał wrogów w myśleniu. Wszystko to było do czasu. Po pewnym czasie przeciwnicy zaczęli kopiować system dywizyjny i przestał ich wyprzedzać w myśleniu<sup>33</sup>. To bardzo trafne spostrzeżenie, bo pokazuje, że sukces zależy w dużej mierze od tego, kto kogo wyprzedzi w wyścigu w biznesie czy sferze militarnej.

E. Schwartz wychodzi z założenia, że ludzie powinni nie tylko wyprzedzać innych w myśleniu ale i przekraczać za jego pomocą istniejące granice<sup>34</sup>.

Myślenie poszerza zasób wiedzy o świecie oraz pozwala wkraczać na nowe obszary. Gdy pojawiły się w XIX w. przełomowe wynalazki niektóre osoby doszły do przekonania, iż ludzkość dotarła do granic poznania. Można tu przywołać pewnego prezesa biura patentowego w USA, który podobno miał złożyć pod koniec wspomnianego stulecia dymisję, bo był pewien, że wszystko odkryto<sup>35</sup>. Przykład ten dowodzi, że ograniczone myślenie negatywnie wpływa na rozwój organizacji. Aby zapobiec tego typu przypadkom niezbędne jest promowanie myślenia magicznego i heroicznego. Dzięki nim można usuwać przeszkody, które pojawiają się w procesie działalności innowacyjnej. Będzie można poszerzać własne horyzonty myślowe.

Od niepamiętnych czasów ludzie zmuszani są wrywać się z pęt i schematów ograniczeń i poszukiwać nowych rozwiązań. Okazuje się, że myślenie jest zakreślane przez obowiązujące paradygmaty. Obowiązują one w nauce i badaniach a gdy się pojawiają kreują granice naszego poznania. W związku z tym wiele osób może przejawiać opór wobec zmian. Sięgają często w przeszłość, gdyż jest to dla nich bezpieczne aniżeli spoglądać w przyszłość<sup>36</sup>. Problem ten jest poważny. Zwraca na niego uwagę wielu badaczy zajmujących się problematyką innowacyjności. Dlatego przywódcy powinni patrzeć w przyszłość za pomocą myślenia strategicznego, którego namacalnym dowodem jest strategia działania.

Wyjściem ze wspomnianej pułapki jest „przesuwanie paradygmatu”. Wspomniane pojęcie Thomas Kuhn przedstawił w publikacji „Struktura rewolucji naukowych”. Jego

33 A. Beaufre, *Wstęp do strategii. Odstraszenie i strategia*, Warszawa 1968. Cyt. za: Z. Pietrański, *Twórcze kierownictwo...* op.cit., s. 37-39.

34 E.I. Schwartz, *Nektar. Twórcze paliwo wynalazczości i innowacji*, Helion, Gliwice 2006, s. 113.

35 N.N. Taleb, *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Kurhaus Publishing Kurhaus Media sp. z o.o. s. k., Warszawa 2014, s. 257.

36 J. Collis, *Innowacja albo śmierć. Bij swoje rekordy w życiu i w pracy*, MT Biznes, 2009, s. 27-28.



zdaniem prawie każdy istotny wynalazek w sferze nauki przełamywał dotychczasowy sposób myślenia. Jako przykład można wskazać astronoma Mikołaja Kopernika. Umieszczając w centrum Słońce, doprowadził do zmiany obowiązującego paradygmatu<sup>37</sup>. Podejście Kuhna wydaje się racjonalne. W przeszłości i obecnie wynalazcy często narażają się na krytykę oponentów. Jedynym rozwiązaniem wydaje się przesuwanie obowiązującego paradygmatu. Silna wola oraz ciężka praca mogą być receptą na sukces. Ważny wydaje się mecenat ze strony państwa lub sektora prywatnego.

Analiza zgromadzonej literatury wskazuje, iż bardzo ważne jest we współczesnym świecie przechodzenie od myślenia nastawionego na sprzężenie zwrotne (feedback) na myślenie ukierunkowane na sprzężenie wyprzedzające (feed-forward). To bardzo ważne stwierdzenie. Pierwszy rodzaj zawiera długi horyzont czasowy. To sprawia, że zanim informacja na wyjściu dotrze do wejścia - upłynie sporo czasu. Z kolei drugi typ pozwala wykrywać odchylenia oraz wcześniej ostrzegać przed ich pojawieniem się oraz oddziaływaniem negatywnym<sup>38</sup>. Jest to bardzo ważne spostrzeżenie, które powinni mieć przed sobą menedżerowie. Współczesna wiedza i informacje szybko się dezaktualizują. Niezbędne są nowe zasoby, aby móc podejmować skuteczne decyzje.

## 5. POSZUKIWANIE BRAKUJĄCEGO OGNIA

Wielu ludzi zajmujących się działalnością innowacyjną często ponosiło klęskę, ponieważ nie było w stanie dopracować wynalazku. Brakowało im niewielkich usprawnień. Dlatego ich działania często kończyły się niepowodzeniem.

N. Hill oraz W. C. Stone stawiają tezę, że źródłem sukcesu nowych rozwiązań było zastosowanie pewnego rozwiązania, które inni przeoczyli. Chcąc odnieść sukces, trzeba sięgnąć po „coś więcej”, aby zaskoczyć wszystkich. Wielu konkurentów przeoczyło je. Dlatego to „coś więcej” zapewniło im zwycięstwo nad konkurentami<sup>39</sup>.

Podejmując się udowodnienia postawionej tezy, N. Hill oraz W.C. Stone omówili kilka wynalazków, które za sprawą niewielkich zmian okazały się sukcesem. Warto tu przywołać pewnego kompozytora, który napisał piosenkę ale nie miał na nią nabywców. W końcu dziełem zainteresował się George M. Cohan, który dorzucił do niej owo „coś więcej”, a były to trzy słowa „Hip, hip, hurra”. Wspomniany zabieg uczynił nowego właściciela bogatym<sup>40</sup>.

37 S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2003, s. 25-29.

38 B. Gliński, B. Kuc, H. Fołtyn, *Menedżeryzm: strategie zarządzania*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 263.

39 N. Hill, W.C. Stone, *Sukces? Trzeba tylko chcieć! Rzecz o pozytywnym myśleniu*, Studio Emka, Warszawa 1994, s. 88.

40 Ibidem, s. 87.

Dla braci Wright tym „coś więcej”, co zapewniło im rozgłos w świecie i pozwoliło wznieść samolot w powietrze, było umocowanie do krawędzi skrzydeł ruchomych klapek. Dzięki nim pilot mógł utrzymać samolot w stanie równowagi<sup>41</sup>.

## 6. OD PRZYPADKU DO PRZYPADKU

Analiza zgromadzonej literatury dowodzi, iż myśleniu może towarzyszyć przypadek. Wiele wynalazków miało nieplanowany charakter. Pojawiło się przypadkowo. Warto tu wspomnieć o człowieku nazwiskiem Charles Goodyear. Wiele lat zajęły mu eksperymenty metodą „prób i błędów”. Pewnego dnia, mieszając gumę z siarką, przypadkowo wylała się na płytę rozgrzanego pieca część mikstury. W wyniku oddziaływania wysokiej temperatury odkrył sposób wulkanizacji gumy<sup>42</sup>.

Dzięki przypadkowi powstało innowacyjne rozwiązanie w firmie L. Gore & Associates. Wraz z synem Robertem - Willbert „Bill” L. Gore podgrzewał pręty PTFE. Próbowali je rozciągnąć bez zmian właściwości. Próby kończyły się niepowodzeniem. W czasie badań materiał nie wytrzymał napięcia i pękał. Działo się to niezależnie od temperatury oraz ostrożnego wyciągania. Pewnej nocy jego syn szarpnął gwałtownie jeden z prętów. Mimo szarpnięcia nie pękł. Powtórnie przeprowadził operację i nadal pręt nie pękł. Nowe ułożenie cząsteczek przyczyniło się do wynalezienia materiału Gore-Tex<sup>43</sup>. Wspomniany wynalazek stał się odskocznią dla setek różnych produktów<sup>44</sup>.

## 7. MYŚLENIE UKIERUNKOWANE NA CUDZE ROZWIĄZANIA

Studia nad literaturą przedmiotu pokazują, iż wiele współczesnych innowacji uchodzi za kontynuację starych rozwiązań tylko, że w nowym wydaniu lub jest przenoszona z jednych branż do drugich. Wprowadzona w 1913 r. w zakładach motoryzacyjnych Henry’ego Forda ruchoma taśma ma bogatą historię. Wieść niesie, iż wspomniany pomysł został wzięty z pewnej rzeźni. Podczas pracy robotnicy odcinali na wyznaczonych stanowiskach płyty mięsa z tusz wieprzowych i wołowych. Były zawieszane na hakach urządzeń transmisyjnych, które przesuwwały się nad nimi<sup>45</sup>. To pokazuje, że ludzie mają zdolność przenoszenia i usprawniania starych pomysłów i przekształcania ich w nowe rozwiązania. A dokonuje się to pod wpływem obserwacji poczynań konkurencji lub potrzeby chwili.

41 Ibidem, s. 87.

42 J. Adair, *Sztuka twórczego myślenia. Źródła innowacji i świetnych pomysłów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 48.

43 M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s. 688-689.

44 G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Red Horse, 2008, s. 119.

45 G. Grandin, *Fordlandia. Henry Ford i jego miasto-państwo w amazońskiej dżungli*, Świat Książki, Warszawa 2012, s. 49.

Wymyślone przez innych rozwiązania w sferze sztuki militarnej zastosował na polu walki Napoleon Bonaparte. W wydanej książce Liddel Hart napisał następujące słowa: „Od Bourceta nauczył się on zasady planowego dzielenia sił własnych celem wywołania po stronie przeciwnika analogicznego rozproszenia, by następnie samemu móc szybko zebrać swe siły. Również Bourcetowi zawdzięczał on poznanie wartości „planu” o kilku wariantach” oraz działań w kierunku, z którego można zagrażać kilku celom. (...) Od Guiberta przyjął on zasadę najwyższej wartości ruchliwości i płynności sił oraz potencjalnych możliwości tkwiących w nowym podziale armii na samodzielne dywizje. (...). Zasada Guiberta uderzenia na tyły w celu zachwiania równowagi przeciwnika stała się u Napoleona zwyczajem. Z tego samego źródła pochodzi metoda Napoleona koncentrowania ruchliwej artylerii celem rozbicia kluczowego punktu frontu nieprzyjaciela, a następnie dokonania w nim wyrwy. Właśnie te praktyczne reformy, przeprowadzone w armii francuskiej przez Guiberta na krótko przed rewolucją, modelowały narzędzia, którymi posłużył się Napoleon<sup>46</sup>.

Napoleon Bonaparte był mistrzem we wdrażaniu cudzych rozwiązań dotyczących taktyki oraz organizacji. Sięgnął m. in. po opracowany przed rewolucją francuską system dywizji. Należy zaznaczyć, że przed wprowadzeniem dywizji poszczególne rodzaje broni były odrębnymi jednostkami wojskowymi, które tworzone przed daną bitwą. Z kolei dywizja oznaczała samodzielny związek taktyczny, który grupował piechotę, artylerię i konnicę. To sprawiło, iż wojsko francuskie składało się z jednostek, które były dynamiczne, samodzielne i szybkie od przeciwnika<sup>47</sup>. Mimo iż upłynęło kilka wieków przykład ten pokazuje, że sama nowość to za mało. Ważne jest aby ją szybko wprowadzić na rynek. Zastosowanie w praktyce przynosi sukces. Podobnie jest w biznesie.

Słynny wynalazek o nazwie iPhone - wypuszczony na rynek przez firmę Apple - był zręcznym połączeniem komputera, telefonu i aparatu fotograficznego. Wkład wynalazcy iPhone'a polegał na miniaturyzacji tych urządzeń i włączeniu ich funkcji w jeden aparat.

## 8. ZGRANY I MYŚLĄCY KOLEKTYW

W przeciwieństwie do dawnych czasów współczesne wynalazki są efektem zespołów. Uchodzą za przejaw kolektywnego myślenia. Wspomniany termin ma jednak swoich oponentów. Adam Grant postrzega myślenie zbiorowe jako barierę w kreowaniu pomysłów. Tego typu sytuacja może prowadzić do upadku firmy. Radzi, aby wystrzegać się syndromu grupowego myślenia. Wspomniany syndrom traktuje jako wirus, który osłabia działalność innowacyjną, ponieważ bazuje na poszukiwaniu konsensusu co znacząco blokuje nowe idee. Pod jego wpływem osoby generujące innowacyjne

46 B.H. Liddel Hart, *Strategia. Działania pośrednie*, Warszawa 1959. Cytuję za: Z. Pietrasiński, *Twórcze kierownictwo...*, s. 119.

47 Z. Pietrasiński, *Twórcze kierownictwo...*op.cit., s. 35-36.

idee przestają forsować swoje oraz alternatywne rozwiązania<sup>48</sup>. Pogląd A. Granta ma swoje uzasadnienie w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Jeśli wszyscy będą przejawiać ten sam punkt myślenia może się zdarzyć, że wpadną w pułapkę i nie będą wiedzieć jak z niej wyjść. Dlatego różnorodność myślenia sprzyja konfrontacji różnych pomysłów i wybieraniu najbardziej obiecujących. Są jednak obszary w gospodarce, w których zespołowe myślenie jest potrzebne.

Przykład Japonii pokazuje, że kolektywne myślenie jest pozytywne w gospodarce. Murray Sayle zwraca uwagę na ducha solidarności w organizacjach japońskich, który według niego zrodził się w przeszłości. Miało to miejsce podczas uprawy ryżu. Gareth Morgan pisze: „Jak zauważa Sayle, ktoś taki jak samotny, niezależny, torujący drogę plantator ryżu po prostu nie istnieje. Proces uprawy ryżu wymaga wytężonej pracy zespołowej w krótkich okresach sadzenia, przesadzania i zbiorów, kiedy ludzie ciężko się trują zgięci wół. Od wszystkich oczekuje się działania najlepszego, na jakie ich stać, aby zapewnić, że wynik kolektywnej pracy będzie możliwie najlepszy. Jeśli jedna rodzina zaniedba utrzymywania swoich rowów nawadniających w należytym stanie, cierpi na tym cały system. Kiedy zbiory są nieudane, jak to się często zdarza z powodu fatalnej pogody, karę ponosi cała grupa”<sup>49</sup>.

Japoński kolektyw - oparty na myśleniu zespołowym - uchodzi za motor napędowy gospodarki. Jak pisze Gareth Morgan: „W Japonii organizację uważa się za kolektyw, do którego należy pracownik, a nie tylko za miejsce pracy obejmujące odrębne jednostki. W doświadczeniu wiążącym się z pracą wszechobecny jest duch współpracy, właściwy wiosce czy wspólnocie terytorialnej: znaczny nacisk kładzie się na wzajemnie zależności, wspólne zainteresowania i wzajemną pomoc. Pracownicy często wiążą się na całe życie ze swoją organizacją, którą postrzegają jako jakieś przedłużenie rodziny. Stosunki autorytetu są niejednokrotnie paternalistyczne, bardzo tradycyjne i nacechowane szacunkiem. Istnieją silne powiązania między dobrobytem jednostki, przedsiębiorstwa i narodu”<sup>50</sup>.

W przypadku zespołów złożonych z osób wyróżniających się wysokim poziomem wiedzy, umiejętności i kompetencji przywódca powinien być nie tylko animatorem działań ale także ich katalizatorem. W tego typu grupach występuje silna wewnętrzna presja na samorealizację i rozwój. Kreowanie „rodzinnej atmosfery” ma sprzyjać wyzwaniu potencjału wśród współpracowników<sup>51</sup>. Wspomniana koncepcja jest pożądana w działalności innowacyjnej, gdzie wymaga się dużej kreatywności u ludzi.

48 A. Grant, *Buntownicy. Biznesowi innowatorzy zmieniają świat*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 277.

49 G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 129.

50 Ibidem, s. 128-129.

51 T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, WSZiP w Warszawie, Warszawa 2001, s. 76-78.

## 9. PODSUMOWANIE

Założony cel badawczy został osiągnięty a teza badawcza pozytywnie zweryfikowana. Analiza zebranego materiału przyniosła odpowiedź na postawione pytania badawcze. W działalności innowacyjnej polskich i zagranicznych organizacji stosuje się myślenie twórcze. Posiada ono charakter innowacyjny, strategiczny i marketingowy.

Analiza wybranych przykładów liderów wskazuje, że skuteczne wyniki w działalności innowacyjnej odnosili ci, którzy stosowali myślenie wyprzedzające. Matecznikiem myślenia twórczego są zespoły i organizacje. Dają pozytywną perspektywę poznawczą i pozwalają skuteczniej rozwiązywać problemy.

Ocena funkcjonowania zagranicznych i polskich organizacji oraz ich liderów wskazuje, że proces myślenia wzmacniają różne czynniki, które wywierają na niego mniejszy lub większy wpływ. Trzeba tu zwrócić uwagę na dostęp do kapitału finansowego pozwalającego prowadzić działalność badawczą, bo ta jest coraz bardziej kosztowna jeśli chodzi o środki finansowe oraz czas badaczy. Istotne wydaje się zapewnienie dostępu do rynku, na który można będzie skierować nowy produkt lub usługę. Należy brać pod uwagę kwestie elastyczności strategii, które pozwalają dostosowywać się do zmiennego rynku.

Myślenie twórcze musi być obecne wśród pracowników i menedżerów. Tylko w ten sposób możliwe jest kreowanie środowiska przyjaznego nowościom.

Warto pamiętać, że żyjąc w złożonym i niepewnym świecie, przywódcy muszą zmieniać swoje myślenie. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest ukierunkowanie na myślenie nieszablonowe. Oryginalne pomysły i rozwiązania pozwalają na uzyskanie przewagi nad rywalem w niepewnych czasach. Racjonalnym staje się rezygnowanie z utartych schematów działania i poszukiwania nowych rozwiązań. W tym przypadku należy odrzucać stare wzorce myślowe oraz myśleć inaczej. Stąd myślenie równoległe, które zachęca do działania.

Dzięki twórczemu myśleniu ludzie powinni przekraczać własne granice poznania i wchodzić w nowe obszary. Liczne przypadki pokazują, że przynosi to wymierne efekty, gdy ma to wymiar praktyczny. Materializuje się w postaci nowych rozwiązań, metod, procesów, technik. Myśląc inaczej, człowiek zrywa z liniowością. Przywódcy odnosili sukces, ponieważ znajdowali rozwiązania w swoim otoczeniu. Dzięki temu zaskakiwali rywali.

Zmieniając myślenie, człowiek może spoglądać z różnych perspektyw na dany problem, co zwiększa szansę jego powodzenia. Otwarcie przywódcy na myślenie twórcze pozwala mobilizować wokół siebie ludzi i angażować ich we wspólne przedsięwzięcia.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Sztuka twórczego myślenia. Źródła innowacji i świetnych pomysłów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
3. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1997.
4. Beaufre A., *Wstęp do strategii, Odstraszenie i strategia*, Warszawa 1968.
5. Bono de E., *Mieć piękny umysł*, Studio Emka, Warszawa 2009.
6. Burns T., Stalker G., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
7. Chrapko M., *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Helion, Gliwice 2013.
8. Collis J., *Innowacja albo śmierć. Bij swoje rekordy w życiu i w pracy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
9. Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2003.
10. Dyer J., Gregersen, H., Christensen, C. M., *DNA innowatora. Jak opanować pięć umiejętności przełomowych innowatorów*, ICAN Institute, Warszawa 2012.
11. *Fakro - informacje o firmie*. Dostępny w: <https://www.fakro.pl/informacje-o-firmie/historia> [dostęp 01.07.2021].
12. Frost R., „*Writers at Work*”. Second Series 1963.
13. Gliński B., Kuc B., Fołtyn H., *Menedżeryzm: strategie zarządzania*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
14. Grandin G., *Fordlandia. Henry Ford i jego miasto-państwo w amazońskiej dżungli*, Świat Książki, Warszawa 2012.
15. Grant A., *Buntownicy. Biznesowi innowatorzy zmieniają świat*, MT Biznes, Warszawa 2017.
16. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2018.
17. Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Red Horse 2008.
18. Hill N., Stone W.C., *Sukces? Trzeba tylko chcieć! Rzecz o pozytywnym myśleniu*, Studio Emka, Warszawa 1994.
19. Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
20. Isaacson W., *Innowatorzy. O tym, jak grupa hakerów, geniuszy, geeków wywołała cyfrową rewolucję*, Wydawnictwo Insignis, Kraków 2016.
21. Isaacson W., *Steve Jobs*, Insignis Media, Kraków 2011.
22. Jay A., *Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.
23. Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge 1976.
24. Liddel Hart B.H., *Strategia. Działania pośrednie*, Warszawa 1959.
25. *Mlekovita – дума polskiej gospodarki*. Dostępny w: <https://www.mlekovita.com.pl/pl/historia>, [dostęp: 05.07.2021].
26. *Mokate Ingredients*. Dostępny w: <http://mokateingredients.com.pl/innowacje> [dostęp 28.07.2021].
27. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
28. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSzZiP, Warszawa 2001.
29. Pietrasiński Z., *Twórcze kierownictwo*, PWN, Warszawa 1975.
30. Sayle B., Kumar S., *Błękitny ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*, Wydawnictwo Replika 2008.

31. Schwartz E.I., *Nektar. Twórcze paliwo wynalazczości i innowacji*, Helion, Gliwice 2006.
32. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
33. Servan-Schreiber J.J., *Le défi américain*, Paris 1967.
34. Stoner J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
35. *Strona firmy Mokate*. Dostępny w: <https://mokate.com/pl/firma> [dostęp 10.07.2021].
36. Szewczyk A., *Partycypacja pracowników w procesach zarządzania organizacją*. Harasim. (red.) w: *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Cz. II, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008.
37. Taleb N.N., *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Kurhaus Publishing, Warszawa 2014.
38. Time z 21.07.2008 roku.
39. Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
40. Woodward J., *Industrial Organization*, Oxford University Press, Oxford 1965.
41. Zi S., *Sztuka wojenna. Chiński traktat o skutecznej taktyce i strategii w walce zbrojnej oraz w życiu i w interesach*, Vis –a –Vis Etiuda, Kraków 2003.

**WYDAWNICTWO**

im. Prof. Leszka Krzyżanowskiego

*Wyższej Szkoły Menedżerskiej  
w Warszawie*

[wsm.warszawa.pl](http://wsm.warszawa.pl)

KWARTALNIK JEST INDEKSOWANY W BAZIE BAZEKON I CEEOL

