

**LILLA MŁODZIK** ▶▶

Uniwersytet Zielonogórski

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7845-5329>

## Lider bezpieczeństwa

### The leader of the safety

#### **Abstract**

Analysis of achievements of theories about the safety and management studies is pointing at resemblances in appearing paradigms. New paradigm associated with such notions is one of them as: boundless organization, flexibility, networks of the value, subjective thinking, deliberate management in the face of the tolerance of uncertainty. All exchanged variables refer to issues of power and conducting which it face is changing in the era information, orientated to computer latest achievements, easiness of communicating, dynamic space. One should rank the confidence, the openness, the credibility and the responsibility among core values of this era. For her representatives are seeking authority, but every authority is a subject of the criticism from their side. The structure of behaviours is never for straights rescuing the described personality model, but the compilation of characteristics of people and of social situations. In such different reality everyone who wants to lead the field must act. In the area of the safety he has a particular dimension. Own development of the leader of the safety, based on exchanged elements is becoming an obvious duty. Elaborating this problem constitutes the subject of the present text.

**Keywords:** leader, safety, authority, knowledge, diversity

## Лидер безопасности

### Аннотация

Анализ достижений наук о безопасности и менеджмента показывает сходства в сфере выступающих парадигм. Одна из них – новая парадигма, связанная с такими понятиями как: безграничная организация, гибкость, сети ценностей, субъектное мышление, сознательное управление перед лицом терпимости неуверенности. Все перечисленные переменные относятся к проблематике власти и предводительства, которое изменяет свой облик в информационную эру, направленную на новые информатические достижения, легкость общения, динамическое пространство. К основным ценностям этой эры можно отнести открытость, ненадежность и ответственность. Ее представители ищут авторитеты, но каждый авторитет можем подвергаться их критике. Структура поведения никогда не является лишь отражением определенного личностного образца, а совокупностью человеческих качеств и общественных ситуаций. В так иной действительности вынужден действовать каждый, кто хочет быть лидером. В отрасли безопасности это имеет особое значение. Саморазвитие лидера безопасности, на основе указанных элементов, становится безусловной обязанностью. Раскрытие этой проблемы представляет собой предмет данного текста.

*Ключевые слова:* лидер, безопасность, авторитет, знание, многообразие

## Wprowadzenie

Lider i kwestie z nim związane są przedmiotem badań specjalistów z różnych dyscyplin naukowych: politologii, socjologii, filozofii, nauk o zarządzaniu, nauk o bezpieczeństwie i wielu innych. Pojęcie to definiowano wielokrotnie, z różnych (zależnie od wymienionej dyscypliny) punktów widzenia. Wspólnym jego mianownikiem było i jest odniesienie do kategorii „władzy” (m.in. Sikorski, 2013; Piasecki, 2013), która jest zdolnością wywierania wpływu. Nie jest to z całą pewnością wpływ jednostronny relacji: przywódca – grupa, przełożony – podwładni, ale taki, gdzie liczy się reakcja lidera na jego oddziaływania (polecenia). Szczególne znaczenie mają omawiane kwestie w przypadku organizacji (sprawnie) działających w sferze bezpieczeństwa. Celem artykułu jest w pierwszej kolejności przeprowadzenie przeglądu ważniejszych ujęć relacji władzy i związanych z nią obszarów w optyce nauk o bezpieczeństwie, a następnie analiza możliwości wykorzystania omawianych relacji w praktyce w oparciu o analizę teoretyczną

i empiryczną, co stanowi główny problem badawczy. Koncepcja badawcza opiera się głównie na sondażu diagnostycznym jako katalogu cech lidera różnorodnego. Do zastosowanej metody dobrano odpowiednio techniki (zarówno obserwacyjne, jak i oparte na wzajemnym komunikowaniu się) i narzędzia (autorski kwestionariusz ankiety we fragmentarycznym zakresie, uzyskane dane i informacje) badawcze.

### Typologia władzy

Jak twierdzi Cz. Sikorski (2013) najbardziej wyrazistym czynnikiem różnicującym teorię władzy można uznać sposób podejścia do problemu wzajemnego wpływu we wspomnianych relacjach, w koncepcji F. Luthansa. I tak w teoriach przyjmuje się podejście jednostronnego wpływu na podwładnych przywódcy obdarzonego szczególnymi cechami. W teorii sytuacyjnej zachowanie podwładnych jest jednym z elementów sytuacji, z którą ma do czynienia przełożony i do której musi on dostosować sposób swojego działania. Natomiast w teorii społecznego uczenia się obustronny wpływ przełożonego i podwładnych przyjmuje się nie tylko jako oczywistość, ale formułuje także wnioski dotyczące kształtowania wzajemnych relacji opartych na negocjacjach i wzajemnym, świadomym modyfikowaniu zachowań (Luthans, 1995, s. 359).

Do najwcześniejszej i jednocześnie najbardziej popularnej typologii (źródło) władzy należy rozróżnienie J.R.P. Frencha i B. Ravena (1959) obejmujące:

- władzę nagradzania, gdy podporządkowanie przełożonemu wynika z chęci otrzymania nagrody;
- władzę wymuszenia, gdy podporządkowanie wynika z chęci uniknięcia przykrych sytuacji;
- władzę uprawnioną – podporządkowanie wynika z uznania prawomocności działania przełożonego;
- władzę ekspercką – podporządkowanie wynika z przekonania o wiedzy i umiejętności przełożonego;
- władze odniesienia – podporządkowanie wynika z przekonania o wyjątkowości osobowościowych cech przełożonego.

Wymieniana we wszystkich podanych typach gotowość podporządkowania, którą podwładni okazują przełożonemu, staje się miarą jego **autorytetu**. Wobec tego można przyjąć, że autorytet jest legitymizacją władzy. Bez niego

(autorytetu) staje się ona bądź nieskuteczna (pozorna), bądź jest po prostu zwykłym przymusem. Władza oparta na autorytecie oznacza zatem świadomą akceptację podwładnych ich własnego podporządkowania się komuś, kogo uważa się za uprawnionego do narzucania innym własnej woli z powodów formalnych oraz osobistych. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z przekonaniem podwładnych o prawomocności działania przełożonego (podziału obowiązków, rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych) na określonych, wszystkim znanych zasadach i normach systemu, do którego się należy. W przypadku autorytetu osobistego, podporządkowanie wynika z odwoływania się do władzy eksperckiej oraz władzy odniesienia i odnosi się do cech osobowościowych przełożonego i z nimi jest związany (nie jak w przypadku autorytetu formalnego – z danym stanowiskiem kierowniczym).

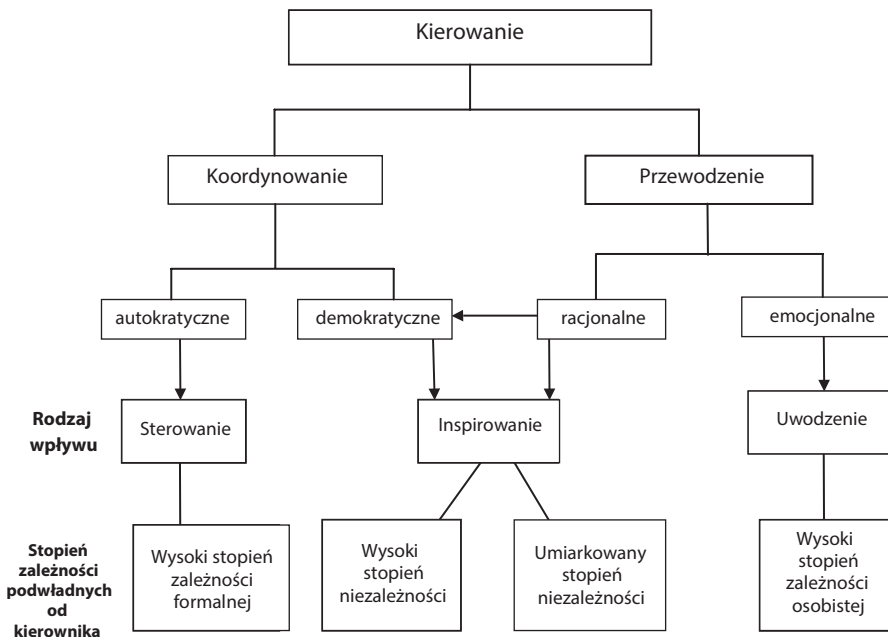
We współczesnych koncepcjach władzy wyróżnia się dwa sposoby ich nadawania, powiązane z wymienionymi wyżej typami (Sikorski, 2013, s. 105):

1. delegacja władzy – dokonywana z wyższego szczebla, wyższej instancji i odnosi się głównie do autorytetu formalnego, który może uzupełnić osobistym.
2. władza z wyboru – z woli swoich podwładnych, wskazująca na posiadanie osobistego autorytetu podwładnego przed otrzymaniem władzy. Z chwilą formalnego objęcia stanowiska kierowniczego osoba ta uzyskuje także przypisany do danego stanowiska autorytet formalny.

Z punktu widzenia aktualnych rozważań, obejmujących kwestie bezpieczeństwa, adekwatny wydaje się podział kierowników na przywódców i koordynatorów (Bieńkowska, Sikorski, 2016; Sikorski, 2013) (rysunek 1).

Wymieniony podział nie jest wartościujący i dotyczy tego czy kierownik zaspokaja u podwładnych takie potrzeby, jak: bezpieczeństwo, pewność, prowadzące do wysokiego stopnia identyfikacji. W przypadku koordynatora nie musi tego robić, natomiast w przypadku przywódcy, zaspokaja wymienione potrzeby, dostarczając wzorów, z którymi mogą się identyfikować.

Jeśli rozumieć **bezpieczeństwo** (tak jak autorka), przez pryzmat sprzężonych zwrotnie **relacji** opartych na wartościach i normach ulokowanych w określonej kulturze (i ją kreujących), wówczas należy mówić o procesie zapewnienia bezpieczeństwa, polegającym na permanentnym przenikaniu się działalności różnych grup i ludzi, dążących do realizacji wspólnych celów (Młodzik, 2018).



Rysunek 1. Typy władzy organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sikorski, 2013.

W związku z tym godne uwagi są następujące typy przewodzenia: przewodzenie racjonalne oraz emocjonalne, inspirowanie, uwodzenie. Wszystkie wymienione typy charakteryzują się wysokim lub umiarkowanym stopniem zależności (formalnej i osobistej). Trzeba przy tym zaznaczyć, że wyróżnione formy koordynowania wydają się powszechnie znane, obfitując przy tym w różne stereotypy. Jednak są one nieadekwatne do aktualnych rozważań, gdyż mogą prowadzić do władzy autorytarnej (koordynacja autokratyczna plus przywództwo emocjonalne). Warto jednak dodać, że w przypadku ich wykorzystywania (w obszarze bezpieczeństwa rola koordynatora występuje bardzo często), należy dążyć do koordynacji demokratycznej.

Jeśli lider zaspokajając wymienione wcześniej potrzeby swoich ludzi dąży do utrwalenia się relacji opartej na emocjach, wówczas jest **liderem emocjonalnym**, nie bacząc na konieczność dążenia do społecznej dojrzałości. Jeśli stara się usamodzielnic pod tym względem podwładnych, wówczas staje się **przywódcą racjonalnym** (tabela 1).

Tabela 1. Lider emocjonalny i racjonalny

Kryteria różnicowania	Emocjonalny stosunek do relacji władzy	Racjonalny stosunek do relacji władzy
źródło władzy	emocjonalne	racjonalne
podstawa autorytetu	cechy osobowości	kompetencje zawodowe
stopień trwałości władzy	stabilne relacje władzy	tymczasowe relacje władzy
zakres władzy	szeroki, rozciągający się na sferę życia prywatnego	wąski, odnoszący się wyłącznie do relacji służbowych
selekcja informacji	dokonywana przez przełożonego	dokonywana przez podwładnych
dystans między przełożonym a podwładnym	duży	stosunki partnerskie

Źródło: Sikorski, 1999, s. 110.

**Uwodzenie** polega na umiejętności imponowania ludziom, stwarzania wrażenia o nieograniczonych możliwościach przywódcy, bogactwie jego kompetencji oraz wyjątkowej osobowości. B.R. Kuc (2008, s. 532) opisuje go w następujący sposób: „Przywódcą uwodzicielski zachowuje się jak mag lub wróżbita. Niczym wyrocznia coś skrywa i zarazem obiecuje, zjednując sobie w ten sposób wiernych zwolenników. Powoduje u nich swoistą regresję psychiczną ułatwiającą mu dominowanie nad nimi i utrzymywanie ich w stanie nieustannego zachwyty”. Nie ma w tym przypadku mowy o jakimkolwiek samodzielnym rozwiązywaniu problemów, nie mówiąc o szerszym kontekście nabywania dojrzałości i rozwoju.

Istotą **inspirowania** jest uświadamianie podwładnym związku między określonym zachowaniem, a możliwością zaspokajania potrzeb wyższego rzędu: osiągnięć, różnorodności w działaniu, rozwoju, autonomii, samorealizacji. W przypadku koordynacji demokratycznej inspirowanie ma głównie charakter sytuacyjny (a nie osobisty). Lider dba wówczas o właściwy przekaz informacji oraz intensywną komunikację, przypomina o celach do osiągnięcia. W przywództwie racjonalnym lider aktywnie motywuje i nie zdaje się wyłącznie na sytuację w realizacji zadań, ale działanie rozumie jako proces uczenia się, kiedy jego otwarta pomoc intensywna przechodzi do dyskretnej i ograniczonej.

Bezpieczeństwo to złożone zjawisko będące splotem różnych sytuacji, stanów zewnętrznych i wewnętrznych, które wzajemnie się warunkują

i wzmacniają (Sienkiewicz-Małyjurek i Raczkowski, 2013). Odnosi się ono (zdaniem autorki) do **pewności**, która jest wynikiem nie tylko braku zagrożeń, ale powstaje na skutek kreatywnej działalności danego podmiotu (Zięba, 2012). Wspomniana pewność dotyczy (z całą pewnością!) omówionych zachowań na tle relacji władzy. Coraz częściej punktem odniesienia dla bezpieczeństwa staje się zarówno państwo, jak i społeczeństwo (obywatelskie) (Brzeziński, 2009). Lider bezpieczeństwa powinien być również liderem społecznym, który najlepiej kształtuje swoje postawy w rozwiniętym społeczeństwie obywatelskim (Karnowska, 2013). Rozszerzona perspektywa może dobrze służyć skoncentrowaniu uwagi na różnych instrumentach bezpieczeństwa, w aspekcie badania ich efektywności czy zdolności organizacji do współdziałania (Gierszewski, 2013). Dużo w tej mierze zależy od istniejących liderów i ich działań. Dla przykładu, wyniki badań L. Młodzik (2018) funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej ukazują, że elementami charakteryzującymi kierownika, będącymi podstawą autorytetu są: umiejętne zarządzanie (19,2 proc. respondentów) oraz wiedza fachowa (19,0 proc. badanych). Najniżej funkcjonariusze wskazują na: jasne formułowanie poleceń (2,3 proc. respondentów).

Jutrzejszy przywódca będzie miał niewiele wspólnego z tym, którego dziś określa się tym mianem (np. wodza). Niektórzy nazywają go właśnie liderem, mając na myśli to, że nie kieruje on bezpośrednio działaniami innych ludzi, ale raczej pracuje z nimi dla osiągnięcia wspólnych celów, myśli wspólnie z nimi (a nie sam). Współczesne koncepcje przywództwa pojawiły się z widocznym kierunkiem ewolucji teorii przywództwa w kierunku nieznanego się w centrum **superlidera** (Sikorski, 1999), który usuwa się w cień, przewidując dla swoich ludzi pierwszoplanowe role. Sednem jego działań stają się założenia podmiotowego kierowania ludźmi, które istotnie zmieniają relacje interpersonalne, sposoby kontaktu i podejście do postępowania z ludźmi. Na uwagę w tym obszarze zasługuje koncepcja lidera (menedżera) różnorodnego (Włodarski, 2016).

### Pożądane cechy lidera bezpieczeństwa

Kierownik działający podmiotowo (jedna z cech tzw. różnorodnego lidera), buduje relacje uwzględniające godność drugiego człowieka. Traktuje każdego

w kategoriach podmiotu, a nie przeciwnika. Charakteryzuje go według A. Blikiego (2012, s. 66) następujące postępowanie:

- 1) kieruje zachowaniami członków zespołu, odwołując się do ich potrzeby godności, zaspokajanej w sposób autonomiczny przez powiązanie wykonywanych zadań z cenionymi przez nich wartościami godnościowymi;
- 2) nie jest arbitralnym dysponentem korzyści materialnych, lecz tworzy reguły korzystania z nich i wspomaga członków zespołu w ich pozyskiwaniu;
- 3) potrzeby rzeczowe członków zespołu zaspokaja „z góry”, na przykład ustalając wynagrodzenie, którego nie traktuje jako nagrody za ich dobrą pracę, ale jako spełnienie warunków kontraktu i swój obowiązek;
- 4) nie dopuszcza do powstawania „wyścigu szczurów”, podkreślając że nie ma gorszych lub lepszych, że każdy człowiek ma zbiór właściwych dla siebie talentów.

Różnorodny lider z jednej strony posługuje się posiadaną wiedzą i odpowiedzialnością, z drugiej otwiera się na świat wzajemnego wpływu na ludzi (istota przewodzenia w ogóle). Z jednej strony bywa twardy, gdy to konieczne, a z drugiej jest miękki, gdy to potrzebne. Raz staje się zdeterminowany i konsekwentny, innym razem chyli czoło wobec skromności i pokory. Cieszy się z posiadanego optymizmu, a jednocześnie niepokoją go pojawiające się zagrożenia. Skupia się na tym, by podchodzić rzeczowo do problemów, a drugiej strony uznaje fakt, że ludzie są dla niego ważniejsi niż wyniki. Uogólniając, postrzega świat z dwóch przeciwnych perspektyw tworzących otaczający świat. Oznacza to w konsekwencji, że umie być elastyczny, potrafi zachować umiar, rosną jego możliwości pokonywania przeszkód (Włodarski, 2016).

Istota **różnorodności lidera bezpieczeństwa tkwi w jego przeciwstawnych postawach i umiejętnościach**, które są mu niezbędne w skutecznym postępowaniu z ludźmi w różnych obszarach bezpieczeństwa, takich jak (Sienkiewicz-Małyjurek, Niczyporuk, 2010):

- niwelowanie zagrożeń technicznych, społecznych i naturalnych;
- zarządzanie kryzysowe;
- obrona cywilna;
- system zarządzania bezpieczeństwem;



- kształtowanie bezpiecznych przestrzeni publicznych;
- bezpieczeństwo ruchu drogowego;
- planowanie i prowadzenie działań w przypadku wystąpienia zagrożeń,
- ochrona osób i mienia.

Współczesny lider bezpieczeństwa musi zdawać sobie sprawę, że bez ludzi nic nie może zrobić i że nic bez nich nie znaczy. Może to stanowić dla niego źródło napięć i konfliktów, bo należąc do nich widzi osobistą odpowiedzialność za konieczność zarządzania bezpieczeństwem wobec wszystkich partnerów procesu, na wszystkich jej płaszczyznach: informacyjnej, rzeczowej oraz fizycznej (Wiśniewski, Piątek, 2006).

Na płaszczyźnie informacyjnej postawa lidera dotyczy zaufania do partnerów, przejawiająca się tym, że dzieli się on z nimi informacjami dotyczącymi zarówno samej sprawy, jak i intencji oraz wszelkich wątpliwości. W przeciwnym razie dochodzi do autocenzury, ze szczególnym zwróceniem uwagi na to, by pozostali nie odkryli intencji oraz nie dotarli do informacji, pozwalających na uzyskanie jakiegokolwiek przewagi. Oczywiście pewien poziom autocenzury nie jest możliwy do wyeliminowania, ale zbyt wysoki jej poziom może zwiększyć ryzyko przedsięwzięcia.

Na płaszczyźnie rzeczowej dotyczy wykorzystania środków rzeczowych i finansowych. Każdy z partnerów chce ponieść jak najmniejsze koszty, wymagając od pozostałych większego zaangażowania. Problem ten uwidacznia się również podczas niepowodzeń. Każdy z partnerów przyczyn sukcesu poszukuje u siebie, a porażki – u pozostałych. Dochodzi do wzajemnego obwiniania, a w rezultacie do utraty zaufania, która w skrajnych przypadkach może doprowadzić do zerwania współpracy, a nawet powstania wrogości.

Na płaszczyźnie fizycznej, dotyczącej wzajemnych kontaktów i wspólnych działań, osoby nie powinny oceniać pracy innych i szukać winy oraz uchybień, ale skupić się na dążeniu do realizacji zadań.

W uproszczeniu można stwierdzić, że działając uczciwie i w pełnej otwartości komunikacyjnej można budować wiarygodność, dostarczać racjonalnych argumentów na budowanie zaufania jako wartości oraz tworzyć kulturę organizacyjną na nim opartą. Może to przynieść organizacji korzyści wynikające z wymiernych efektów materialnych i pozamaterialnych (te również są mierzalne). Te ostatnie związane są z rolą kapitału społecznego oraz wiedzą w funkcjonowaniu organizacji w obszarze bezpieczeństwa.

## Zarządzanie wiedzą o bezpieczeństwie

Wiedza jest dzisiaj traktowana jako strategiczny zasób. Podstawowy jej podział, zaproponowany przez japońskich autorów I. Nonakę oraz H. Takeuchi (1995, s. 47) pozwala wyróżnić:

- 1) wiedzę formalną/jawną (*explicite knowlege*) – czyli taką, która jest sprecyzowana i uporządkowana; jest ona zwarta w różnego rodzaju dokumentach organizacyjnych i bazach danych; cechami charakterystycznymi tej postaci wiedzy są: trwałość, dostępność, łatwość upowszechnienia i wykorzystania.
- 2) wiedzę cichą/ukrytą (*tatic knowlege*) – czyli taką, której istnienie jest oczywiste, którą wykorzystuje się na co dzień, ale której pomimo tego nie jest się w stanie jednoznacznie określić i co za tym idzie istnieją trudności z jej formalizowaniem i przekazywaniem innym osobom. Wiedza tego rodzaju powstaje w wyniku gromadzenia doświadczeń ludzi.

Na przedstawiony powyżej podział wiedzy B. Mikuła (2006) nakłada jeszcze jej inne ujęcie, posługując się typami wiedzy autorstwa P.R. Gamble'a i J. Blackwella, do których należą:

- 1) wiedza spersonalizowana – w całości przynależna ludziom; w jej skład wchodzi wiedza jawna, którą można komunikować oraz cicha, niekomunikowana, ale możliwa do nabycia w procesie socjalizacji;
- 2) wiedza skodyfikowana – wiedza ludzi przekształcona w postać skodyfikowaną (danych i informacji), zawarta między innymi w publikacjach, projektach, dokumentacji, bazach danych;
- 3) wiedza ugruntowana – wiedza osadzona w wytworach ludzkiej działalności, zawarta głównie w systemach, procesach, relacjach i technologii.

Jak widać powyższy podział odzwierciedla właściwie cykl życia wiedzy w organizacji. W przypadku organizacji zajmującej się bezpieczeństwem warto zaznaczyć, iż istnieje różnica między informacją a wiedzą. Na podstawie tego, co omówiono wcześniej, możemy wypunktować najważniejsze różnice między informacją a wiedzą. Informacja może być prawdziwa bądź fałszywa (wszak mówimy o „fałszywych informacjach” czy też o „dezinformacji”), może mieć charakter fizyczny lub semantyczny, nie musi być zinterpretowana przez jakiś podmiot poznawczy ani nie musi być spersonalizowana, czyli

stanowić zasób pewnego podmiotu, najczęściej jest także słabiej od wiedzy ustrukturyzowana.

I wreszcie trzeci podział wiedzy, istotny z punktu widzenia treści tekstu – to podział usystematyzowany w (polskiej) literaturze przedmiotu przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego (2007, s. 24–25). Biorąc pod uwagę kryterium szczebla hierarchicznego, na którym wiedza jest tworzona i występuje, wspomniani autorzy wymieniają:

- 1) wiedzę na poziomie systemu międzyorganizacyjnego (wiedzę zewnętrzną) – dotyczącą ogólnej sytuacji zewnętrznej;
- 2) wiedzę na poziomie organizacyjnym – wszystko, co jest znane w organizacji i w jaki sposób potrafi ona to wykorzystać; wiedza tego rodzaju powstaje jako suma indywidualnych doświadczeń i procesów nauki w wyznaczonych granicach kulturowych, technicznych i ekonomicznych;
- 3) wiedzę na poziomie zespołu – wiedza ta zawiera się w wiedzy organizacji, jakkolwiek zwraca się uwagę na szczególną rolę zespołów z punktu widzenia tworzenia nowej wiedzy oraz uczenia się zespołu, który „(...) jest w stanie zmieniać normy i reguły działania, a jednostka nie poradzi sobie z tak złożonym procesem” (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 25);
- 4) wiedzę na poziomie jednostki – czyli wiedzę będącą w posiadaniu i przetwarzaną przez jednostki; wiedza ta stanowi podstawę budowania wiedzy organizacji.

Szczególną rolę dla lidera bezpieczeństwa w kontekście wiedzy odgrywają narzędzia informatyczne. Bez nich zapewnienie bezpieczeństwa oraz jego system byłby bardzo utrudniony, jeśli nie niemożliwy. Aby wspomóc wspomniany system liderzy bezpieczeństwa powinni (Brilman, 2002, s. 406–407):

- zapewnić trwałość i interoperacyjność systemów przetwarzania danych;
- organizować elektroniczne kopiowanie dokumentów pisemnych;
- tworzyć systemy bibliograficzne w celu ułatwienia dotarcia do dokumentów;
- tworzyć pakiety określonych rodzajów wiedzy w celu ułatwienia dostępu do niej;
- stosować wyspecjalizowane narzędzia eksperckie;
- organizować przechowywanie i przetwarzanie dokumentów,
- ułatwiać dostęp do informacji oraz konsultantów;

- zapewniać poufność i tajność określonych informacji;
- zapewniać dopływ nowych informacji do baz wiedzy;
- wyznaczyć osoby odpowiedzialne za różne bazy dokumentacyjne.

Im więcej stron zainteresowanych działalnością dotyczącą bezpieczeństwa partycypuje w tworzeniu wiedzy, tym większe jest prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Owo szerokie „otwarcie” na współpracę z otoczeniem niesie jednak zagrożenia, szczególnie w obszarze bezpieczeństwa, związane z utratą wiedzy i jej imitacją przez innych. Lider bezpieczeństwa powinien o tym pamiętać.

### Podsumowanie

Na co dzień omawiany lider bezpieczeństwa musi godzić ze sobą różne opcje, różne wymagania, punkty widzenia i rozbieżne interesy. Jest w permanentnym rozdarciu, pośpiechu, bez gwarancji sukcesu. Pracuje z ludźmi, a na co dzień ma raczej chaos, zmienność sytuacji i nieprzewidywalność, niż spokój i porządek. Tak wyglądająca rzeczywistość tworzy potrzebę istnienia lidera różnorodnego, który potrafi zarządzać wiedzą.

Wszystkie strony powinny mieć do niego zaufanie. Lider bezpieczeństwa musi być człowiekiem o dojrzałej osobowości, odpowiedzialnym za siebie i innych, mającym motywację wewnętrzną i charakteryzującym się samokontrolą, a także wykorzystującym narzędzia informatyczne, a przede wszystkim zdającym sobie sprawę ze współzależności ludzkich działań, o których była mowa w zaprezentowanym tekście.

DR LILLA MŁODZIK

---

Instytut Politologii  
Uniwersytet Zielonogórski  
Al. Wojska Polskiego 69, 65-762 Zielona Góra  
lilla-mlodzic@wp.pl

**Bibliografia**

- Bieńkowska J., Sikorski, Cz. (2016). *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Brzeziński, M. (2009). Rodzaje bezpieczeństwa państwa. W: A. Skrabacz, S. Sulowski (red.). *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia* (33–43). Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- French, J.R.P., Raven, B. (1959). The base of social power. W: D. Cartwright. *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gierszewski, J. (2013). *Bezpieczeństwo społeczne. Studium z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Warszawa: Difin.
- Karnowska, D. (2013). Czy kompetencje obywatelskie mają wpływ na kształtowanie liderów społecznych? W: A.K. Piasecki (red.). *Lider społeczny w XXI wieku*. (50–67). Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- Kuc, B.R. (2008). *Zarządzanie doskonale*. Warszawa: Wydawnictwo PTM.
- Luthan, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Młodzik, L. (2018). *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*. Zielona Góra: Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Piasecki, A.K. (2013). Wprowadzenie. Dylematy i wyzwania współczesnego lidera. W: A.K. Piasecki (red.). *Lider społeczny w XXI wieku*. (5–11). Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K., Niczyporuk, Z.T. (2010). *Bezpieczeństwo publiczne. Zarys problematyki*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN
- Sikorski, Cz. (2013). *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wiśniewski, B., Piątek, Z. (red.). (2006). *Współczesny wymiar funkcjonowania Straży Granicznej*. Warszawa: AON.
- Włodarski, W. (2016). *Różnorodny menedżer czyli za granicą władzy*. Warszawa: Poltext.
- Zięba, R. (2012). O tożsamości nauk o bezpieczeństwie. *Zeszyty Naukowe AON*, 1(86), 7–22.