



# Interreg

## Polska-Słowacja



Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego



**WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW REALIZUJĄCYCH  
ZADANIA Z ZAKRESU RATOWNICTWA GÓRSKIEGO  
Z SŁUŻBAMI PAŃSTWOWYMI, ORGANIZACJAMI  
MIĘDZYNARODOWYMI DZIAŁAJĄCYMI NA RZECZ  
BEZPIECZEŃSTWA, A TAKŻE Z PODMIOTAMI  
WYKONUJĄCYMI RATOWNICTWO GÓRSKIE**

**PERSONALNO-KULTUROWY MODEL ZARZĄDZANIA  
BEZPIECZEŃSTWEM W GÓRACH<sup>1</sup>**



2

*Material szkoleniowy opracowany pod kierunkiem prof. AWL dr hab Kazimierz Nagody-Mrozowicz  
oraz dr inż. Krzysztofa Radwan*

<sup>1</sup> Materiały metodyczno-szkoleniowe w ramach projektu: MREdu: Pogotowie Górskie – edukacja transgraniczna ratowników górskich w Polsce i na Słowacji

<sup>2</sup> Logo Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego [GOPR] (źródło: [www.gopr.pl](http://www.gopr.pl))

## 1. SYSTEM SPOŁECZNO-TECHNICZNY ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM W GÓRACH

Zagadnienie zarządzania bezpieczeństwem w górach jest funkcją organizacyjnej sprawności oraz skuteczności Niebieskiego Krzyża w zarządzaniu ochroną życia i zdrowia ratowników górskich oraz zarządzaniem pomocą dla ofiar wypadków w górach. Nie ulega żadnym chyba wątpliwościom, że od poziomu organizacyjnego GOPR zależą losy zarówno jego członków, jak też, czy zgoła głównie, stan zdrowia jego „potencjalnej klienteli”. Stąd też, analizę zarządzania bezpieczeństwem w górach zdecydowano się zacząć właśnie od ukazania jego sytuacji organizacyjnej.

### 1.1. Ratownictwo górskie jako zjawisko społeczne w kulturze polskiego pogranicza - ideowe źródła oraz podstawy ratownictwa

Przedmiotem niniejszych rozważań uczyniono analizę funkcji oraz procesów ujawniających się w grupie, wpływających na środowisko społeczne organizacji GOPR oraz na panujący w nim klimat psychologiczny i społeczny, determinujący sposób pełnienia konkretnych ról społeczno – zawodowych, a tym samym, posługując się językiem psychologii organizacji, realizację procesów działalności w zespołach ludzkich.

Organizacja systemowej działalności prewencyjnej Niebieskiego Krzyża opiera swą strukturę na czterech podsystemach: technologicznym [np. techniki ratownicze, sprzęt oraz oprzyrządowanie specjalistyczne, Instrukcja Dyżuru, Regulamin Służby Ratowniczej, Statut GOPR]; społecznym, który tworzą ratownicy [prezentujący swoiste zdolności, zachowania, postawy, zainteresowania, wiedzę, motywacje oraz cechy osobowości]; strukturalnym, obejmującym strukturę władzy i jej delegowanie, ogół stanowisk, funkcji oraz ról społecznych, w obrębie których ujawniają się zachowania organizacyjne, a także na systemie środowiska, który dotyczy wewnętrznego oraz zewnętrznego otoczenia organizacji GOPR.

*Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe* zrzesza siedem Grup Regionalnych: Beskidzką z siedzibą w Szczyrku, Bieszczadzką z siedzibą w Sanoku, Karkonoską z siedzibą w Jeleniej Górze, Krynicką z siedzibą w Krynicy, Podhalańską z siedzibą w Rabce, Wałbrzysko – Kłodzką z siedzibą w Wałbrzychu i Jurajską z siedzibą w Podlesiach.

GOPR posiada siedem stacji centralnych i osiemnaście terenowych. Zrzesza ono około 1100 ratowników, z których 60 zatrudnionych jest zawodowo w celu utrzymania ciągłości



służby a także regulaminowo pojętej gotowości alarmowej, natomiast pozostały stan tworzą ratownicy ochotniczo związani ze służbą.

Na realizację zadań zleconych przez państwo GOPR otrzymywało do roku 1996 środki finansowe z budżetu centralnego poprzez Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki w Warszawie, aktualnie sprawami finansowania GOPR zajmuje się Ministerstwo Spraw Wewnętrznych.

Władzami naczelnymi GOPR są: Zjazd Delegatów, Rada Naczelna oraz Komisja Rewizyjna. Na czele stowarzyszenia stoi Rada Naczelna GOPR, która kieruje działalnością organizacji poprzez organ wykonawczy stanowiący przez Naczelnictwo GOPR. Zadania Naczelnictwa obejmują przede wszystkim: koordynowanie i kontrolowanie działalności Grup Regionalnych GOPR, programowanie oraz nadzorowanie pracy Służby Górskiej, opracowywanie planów oraz projektów działania organizacji i regulaminów wewnętrznych. Jednostkami podrzędnymi w strukturze organizacyjnej Naczelnictwu GOPR są Grupy Regionalne, na czele których stoją: Rady Grup wraz z Naczelnictwami Grup stanowiącymi organ wykonawczy, kierujący bieżącą działalnością Grupy Regionalnej.

Uprawianie turystyki kwalifikowanej niesie z sobą ryzyko utraty zdrowia, a bywa często, że także życia, z tego względu Ustawodawca zdecydował wprowadzić przepisy prawne regulujące zagadnienia bezpieczeństwa w górach w Polsce. Osoby uprawiające turystykę górską zobligowane są do przestrzegania ustawowo zaleconych zasad, zaś organizator wycieczki powinien wziąć pod uwagę zagadnienia bezpieczeństwa w górach wynikające z przepisów prawnych. Należą do nich m.in.:

- \* Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie i ratownictwie w górach i na zorganizowanych terenach narciarskich;
- \* Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz. U. z 2001 r. Nr 55, poz. 578)
- \* Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej (Dz.U. 2001, Nr 81, poz. 889 , nr 102 poz. 1115 z późn. zmianami);
- \* Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. 2004 Nr 256, poz. 2572 z późn. zmianami);
- \* Rozporządzenie Rady Ministrów (Dz.U. 1997 nr 57 poz. 358);
- \* Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji (Dz. U. 2002 nr 193, poz. 1624).

*Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe* [TOPR], druga na terenie Polski organizacja ratownictwa górskiego jest stowarzyszeniem posiadającym osobowość prawną, działającym na podstawie statutu zarejestrowanego w Rejestrze Stowarzyszeń Sądu



Wojewódzkiego w Nowym Sączu postanowieniem z 13 lipca 1991 roku. Najwyższą władzą stowarzyszenia jest Walne Zebranie, które wybiera raz na dwa lata Zarząd TOPR oraz Komisję Rewizyjną. Zarząd natomiast powołuje Naczelnika, jego Zastępcę, Szefa Wyszkożenia oraz Profilaktyka, pełniących w organizacji funkcje kierownicze. W TOPR działa kilkudziesięciu ratowników zawodowych oraz przeszło blisko 200 ochotników.

Przeprowadzona przez autora analiza materiałów źródłowych nie nasuwa implikacji, jakoby system organizacyjny ratownictwa górskiego zawierał ustalenia formalne, które różnicowałyby zarządzanie bezpieczeństwem w poszczególnych Grupach Regionalnych GOPR oraz TOPR. Nie ma zatem formalnych powodów, aby dwóch zwaśnionych z sobą organizacji ratownictwa górskiego nie móc rozpatrywać w ujęciu prawnym sprzed roku 1991, jako faktycznie jednej organizacji ratowniczej – Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego oraz Grupy Tatrzańskiej GOPR.

Służba Górską zawiera w zakresie swoich formalnych uwarunkowań zespół norm, reguł oraz prawideł, określanych przez autora jako elementy przepisu roli społeczno – zawodowej. Formułują one zasady konkretnego zachowania organizacyjnego, zarówno naczelnictwa, kadry ratowniczej jak i grona kandydatów na ratowników GOPR. Stanowią one składową kulturę organizacyjnej.

Rolę normatywną w stosunku do realizacji celów priorytetowych organizacji, a zarazem także najistotniejszych jej wartości oraz zadań głównych, pełni Statut GOPR oraz Regulamin Służby Ratowniczej. Pozostałe dokumenty, takie jak: Kodeks Pracy, zarządzenia Naczelnika GOPR i Naczelników Grup, czy zarządzenia ministerialne posiadają znaczenie uzupełniające, ponieważ działają periodycznie. W realizacji celów sytuacyjnych, które biorą się z warunków doraźnych oraz specyfiki działalności Niebieskiego Krzyża, pośredniczą zarządzenia Szefów Sekcji oraz decyzje Kierowników Wypraw.

Statut GOPR jak i Regulamin Służby Ratowniczej, są podstawowymi formalnymi elementami systemu zarządzania bezpieczeństwem w Pogotowiu Górskim, można też powiedzieć, że stanowią instancję arbitrażową w rozstrzygnięciu o priorytetowych wartościach grupy społecznej, są też sformalizowanym katalizatorem kultury organizacyjnej Niebieskiego Krzyża. Oba te dokumenty de facto w systematyczny sposób ujmują całokształt zjawisk organizacyjnych w GOPR i stanowią formalny pryzmat, poprzez który daje się dostrzec, a następnie ocenić grupowy czy raczej zespołowy oraz indywidualny styl zachowania organizacyjnego ratownika górskiego.



Statut GOPR zawiera postanowienia ogólne, dotyczące m.in.: nazwy, terenu działalności, siedziby władz naczelnych, merytorycznego i finansowego podlegania Stowarzyszenia. Określa on też w sposób szczegółowy cele działania Stowarzyszenia oraz środki, dzięki którym cele statutowe mają zostać osiągnięte.

Zgodnie z literą Statutu, celem stowarzyszenia jest: „ *niesienie pomocy ofiarom wypadków i nagłych zachorowań w górach oraz poszukiwanie osób zaginionych w górach, zapobieganie powstawaniu wypadków i zagrożeń w górach przez prowadzenie szerokiej działalności profilaktycznej oraz współdziałanie w tym zakresie ze wszystkimi zainteresowanymi organizacjami społecznymi i instytucjami, a także ochrona środowiska górskiego*”.

Cele GOPR realizowane są m.in. przez:

### **1. organizowanie i prowadzenie służby ratowniczej, a w szczególności:**

- zrzeszanie, szkolenie i wychowywanie ratowników górskich w duchu humanizmu, organizowanie i wykonywanie działalności ratowniczej oraz współdziałanie w tym zakresie ze służbą zdrowia,
- zakładanie i utrzymywanie placówek ratowniczych z pomocą jednostek dysponujących obiektami oraz urządzeniami turystycznymi, a także sportowymi,
- udzielanie pomocy organom państwowym i służbom publicznym w przypadkach klęsk żywiołowych i katastrof w górach,
- inicjowanie i prowadzenie studiów nad nowymi formami i kierunkami rozwoju ratownictwa górskiego oraz przyczynami wypadków w górach,

### **2. prowadzenie działalności zapobiegawczej, a w szczególności:**

- ogłaszanie w porozumieniu z terenowymi organami administracji państwowej alarmów lawinowych i innych stanów zagrożeń oraz wnioskowanie do właściwych władz o likwidowanie zagrożeń powstałych w górach,
- współpraca ze środkami masowego przekazu, udzielanie informacji o aktualnych warunkach i stanie bezpieczeństwa w górach,
- opiniowanie lokalizacji, programów i planów techniczno-użytkowych obiektów oraz urządzeń turystycznych oraz sportowych w górach,
- opiniowanie prototypów sprzętu i ekwipunku przeznaczonego dla masowego użytku w turystyce górskiej, letniej i zimowej.

Daje się zauważyć w świetle przytoczonych treści Statutu, że głównymi elementami systemu zarządzania bezpieczeństwem w Służbie Górskiej są: zagadnienia prewencji oraz profilaktyki w zakresie turystyki górskiej, które jako priorytetowy cel działania GOPR stanowią etyczny wkład ratownictwa górskiego w kompleks dóbr cywilizacyjnych, w ogólną kulturę bezpieczeństwa, a w szczególności w ochronę człowieka. Pozornie niematerialna struktura wytworów Pogotowia służy społeczeństwu, nie tylko jako środowisko promocji racjonalnego wypoczynku w górach, lecz pełni przede wszystkim funkcje górskiego tzw. „ramienia” Służby Zdrowia, używanego ilekroć zachodzi potrzeba eliminacji zagrożeń i likwidacji traumy. Regulamin Służby Ratowniczej GOPR<sup>3</sup>, skonkretyzowana i rozwinięta forma przepisu roli zalecanej centralnie, nakłada na ratowników szereg obowiązków, którym podlegają zarówno członkowie zwyczajni jak też kandydaci.

Jak piszą A. Fasiński, A. Jonak oraz J. Silberring, Statut GOPR jest: „[...] dokumentem, który zawiera kompleks wytycznych regulujących porządek wewnętrzny, obowiązki GOPR w służbie ratowniczej jako zakładu pracy oraz innych pracowników zatrudnionych w GOPR” (1983). Regulamin określa właściwy tryb postępowania w pełnionej służbie ratowniczej, wprowadza pełną integrację pracowników oraz działaczy społecznych [także ratowników ochotników], zrównuje ich prawa oraz obowiązki dla „dobra turystyki, sportu i wypoczynku w górach” (A. Fasiński, A. Jonak, J. Silberring, 1983, s. 64), reguluje więc formalnie procedury zarządzania bezpieczeństwem w górach.

Do głównych zaleceń regulaminowych należy m.in.:

- czynna współpraca w zakresie zapobiegania i przeciwdziałania wypadkom górskim oraz branie czynnego udziału w wyprawach i akcjach ratowniczych, bez względu na stan pogody, pory roku i doby, zaś w razie obecności w pobliżu wypadku górskiego zorganizowanie i przeprowadzenie doraźnej akcji ratunkowej. Czynna współpraca powinna uwzględniać polecenia oraz wytyczne naczelnika, względnie własne rozeznanie i inicjatywę ratownika, dostosowywaną czasem do doraźnych sytuacji, nie sposób wszak przewidzieć wszystkich możliwych momentów, form i sposobów działania. Natomiast, w odniesieniu do udziału goprowców w akcjach oraz wyprawach ratunkowych, należy uwzględnić szczególnie ważne powody, które ewentualnie

<sup>3</sup> Na wniosek Rady Naczelnej GOPR, Prezydium Zarządu Głównego PTTK [Polskiego Towarzystwa Turystyczno – Krajoznawczego, uchwałą Nr 250/VIII/75 z dnia 9.IX. 1975 roku, zatwierdziło „Regulamin Służby Ratowniczej GOPR”.

mogłyby usprawiedliwić odmowę, względnie niemożność udziału ratownika w wyprawie czy akcji,

- w sytuacji wypadku górskiego służyć bezwzględną pomocą, a we wszystkich okolicznościach udzielanie osobom przebywającym w górach rad i pomocy, informowanie i ostrzeganie przed niebezpieczeństwem,
- pełnienie wyznaczonych dyżurów w miejscu oraz czasie wyznaczonym przez Naczelnika Grupy względnie jego zastępcę lub kierownika sekcji terenowej, działających z jego upoważnienia,
- ściśle wykonywanie, i dbanie o wykonanie, poleceń wydanych przez Naczelnika lub osób od niego upoważnionych,
- utrzymywanie w należyтым stanie i gotowości sprzętu i ekwipunku własnego oraz powierzonego przez GOPR, jak również sprzętu stanowiącego własność GOPR, w razie wezwania na wyprawę znajdować się w tzw. „pogotowiu wyprawowym”,
- pogłębianie wiedzy zawodowej oraz podejmowanie inicjatywy w kierunku doskonalenia metod zapobiegania wypadkom górskim, prowadzenia akcji ratowniczych oraz usprawnień dziedzinie sprzętu; dotyczy to zarówno uczestnictwa w seminariach i kursach organizowanych przez GOPR, jak również przez inne organizacje społeczne oraz samokształcenie,
- współdziałanie w zakresie przestrzegania przepisów o ochronie przyrody,
- noszenie emblematu służbowego GOPR w czasie wypraw ratunkowych oraz dyżurów,
- zapoznanie się i przestrzeganie postanowień Regulaminu GOPR, jak też innych rozporządzeń i przepisów,
- strzeżenie honoru i godności służby ratowniczej.

*„Z Regulaminu GOPR, a przede wszystkim z roty przyrzeczenia<sup>4</sup> wynika, że ratownicy zobowiązani są pełnić swe obowiązki sumiennie i ofiarnie, przy czym na wszystkich spoczywa obowiązek pracy społecznej w GOPR, w wymiarze godzin ustalonym przez Naczelnictwa Grup Regionalnych GOPR w stosunku rocznym” (A. Fasiński, A. Jonak, J. Silberring, 1983, s. 81).*

<sup>4</sup> „Ja niżej podpisany dobrowolnie przyrzekam pod słowem honoru, że póki zdrows będę na każde wezwanie Naczelnika lub jego zastępcy bez względu na stan porę roku, dnia i stan pogody – stawię się w oznaczonym miejscu i godzinie i udam się w góry celem niesienia pomocy ludziom jej potrzebującym. Postanowień Regulaminu GOPR będę przestrzegał ściśle, polecenia Naczelnika, Zastępców, Kierowników Wypraw i Akcji będę wykonywał rzetelnie, sumiennie i gorliwie pamiętając, że od mego postępowania zależy życie i zdrowie ludzkie. W pełnej świadomości przyjętych na siebie trudnych obowiązków i na znak dobrej woli powyższe przyrzeczenie przez podanie ręki Naczelnikowi potwierdzam” (tekst rot przyrzeczenia ratowniczego).



W środowisku ratowników górskich istnieje silna więź międzyludzka, a także poczucie odpowiedzialności za prestiż i społeczną ocenę jego działalności. W organizacji ratowniczej GOPR przestrzegane oraz egzekwowane są określone zachowania, prezentowane przez członków służby w zakresie dyżurów, akcji oraz wypraw ratunkowych, a także ich działania po za rolę ratowniczą w Niebieskim Krzyżu.

Ratownik podejmuje służbę dla głównego celu – niesienia pomocy ofiarom wypadków w górach. Celowi temu powinno służyć całe jego postępowanie, zdobywanie wiedzy i umiejętności ratowniczych, a także społeczny udział w życiu swojej organizacji. Ratownik górski podejmuje swą służbę świadomie oraz dobrowolnie, przyjmując związane z nią style zachowań oraz odpowiednie obowiązki (za: A. Fasiński, A. Jonak, J. Silberring, 1983, s. 106):

- ofiarność i zdolność do poświęceń na rzecz zadań służby, w tym przede wszystkim pomocy ofiarom wypadków górskich,
- humanitaryzm i wrażliwość na cierpienia – ochrona życia i zdrowia ofiary,
- zaangażowanie w działalność ratowniczą powinno być rzeczywiste oraz pełne,
- emocjonalny stosunek do służby powinien być autentyczny i poparty etyką,
- odpowiedzialność za losy ofiary wypadku oraz współuczestników wyprawy,
- kierowanie się racjonalizmem i zdrowym rozsądkiem,
- nieprzekraczanie granic dopuszczalnego ryzyka,
- przytomność umysłu, refleks oraz zdolność oceny i przewidywania sytuacji,
- zdecydowanie i umiejętność podejmowania decyzji,
- opanowanie oraz spokój wewnętrzny,
- odporność psychiczna,
- dbałość o własne zdrowie oraz dobrą formę fizyczną,
- umiejętności techniczno-naprawcze,
- pełną i niezbędną wiedzę we wszystkich dziedzinach związanych z ratownictwem: pierwszej pomocy, topografii gór, meteorologii, lawinoznawstwa, technik ratowniczych itp.,
- wyczulenie na wszystko co dzieje się w jego otoczeniu w górach,
- opiekuńczy stosunek do turystów mniej od niego doświadczonych.

Jak piszą cytowani wcześniej Fasiński, Jonak i Silberring: „[...] współczesne ratownictwo wymaga przedsięwzięć organizacyjnych i współdziałania, dlatego też. ratownika górskiego obowiązują ujęte w regulaminach, ale i niepisane wzory zachowań, jak: podporządkowanie oraz posłuszeństwo kierownikowi akcji, koleżeństwo wobec innych członków grupy, wzajemny

*szacunek i życzliwość w życiu organizacyjnym, odpowiedzialność, rzetelność i prawdomówność w stosunkach przełożony – podwładny” (1983, s. 113).*

Niezwykle istotne dla żywotności Pogotowia Górskiego i jego skutecznego działania jest społeczne uznanie, jakim „[...] organizacja nasza się cieszy” (A. Jonak, 2002, s. 14). Z tego wynikają fakty regulaminowe, a wśród nich: a) szacunek dla sztandaru, odznaki i ubioru służbowego, b) poszanowanie wspólnego i osobistego ekwipunku i sprzętu, dbałość o majątek organizacji, c) zachowania wzbudzające zaufanie i szacunek dla każdego ratownika indywidualnie oraz do GOPR jako zakładu pracy.

Jeżeli przejrzymy, że ludzie wykonujący ten sam zawód, odgrywający tożsamą rolę społeczną, wykonujący tę samą pracę, czy działający w tej samej dziedzinie życia społecznego współtworzą określone środowisko, będziemy mogli mówić o przystosowaniu ogólnych wymogów moralnych do praktyki danego środowiska. Z drugiej zaś strony sfera moralności danego środowiska jest elementem ogólnego porządku moralnego społeczeństwa, nie można wszakże mówić o odrębnych normach etycznych, obowiązujących w danym środowisku a odrębnych w społeczeństwie.

Etyka środowiskowa tym różni się od etyki ogólnej, że akcentuje poszczególne zasady moralne, w zróżnicowanym stopniu w poszczególnych środowiskach. Uwydatnianie jednych zasad etycznych kosztem innych, decyduje o określonych cechach danego środowiska, a zależne jest od normatywnych wartości immanentnie uznawanych za podstawowe w fenomenologicznej woli jednostki. W tym zakresie, możemy mówić nie tylko o zarządzaniu bezpieczeństwem w GOPR, ale także o swoistej kulturze organizacyjnej, która kształtuje się w jego środowisku społecznym. Wspomaga ona i stymuluje proces zarządzania bezpieczeństwem w górach, ponieważ zasadza się na szczególnie cenionych cechach etycznych: ofiarności, humanitaryzmie oraz rozsądnej odwadze, apologizowanych, lecz co ważne realnie personifikowanych. Z całą pewnością mamy tu do czynienia z progresywnym zjawiskiem kultury bezpieczeństwa.

## **1.2. System zarządzania bezpieczeństwem w górach**

*Zarządzanie bezpieczeństwem w górach* jest zintegrowanym systemem kierowania Pogotowiem Górskim jako stowarzyszeniem tworzącym i uznającym specyficzną kulturę organizacyjną z jej aksjonormatywnym systemem kultury bezpieczeństwa, którego emanacja wyrażana zostaje poprzez istnienie specjalnych funkcji oraz oddziaływań organizacyjnych i społecznych. W kontekście systemowego, zintegrowanego oraz

regulacyjnego rozumienia zarządzania organizacją ratowniczą, *zarządzanie bezpieczeństwem w górach* należy rozumieć jako egzemplifikację dwóch równoważnych jego symptomatów: *zarządzania bezpieczeństwem w układzie [systemie] społeczno – technicznym Pogotowia Górskiego* oraz *zarządzania bezpieczeństwem w turystyce górskiej*.

O ile pierwsza z wymienionych sfer działalności odnosi się do formalnych, wyspecjalizowanych struktur oraz wystandardyzowanych funkcji organizacyjnych, o tyle zarządzanie turystyką górską, a w szczególności zaś jej kwalifikowanymi sferami wydaje się być zjawiskiem, które jak dotąd wymyka się zinstytucjonalizowanej, sformalizowanej, racjonalnej kontroli oraz usystematyzowanemu zarządzaniu. Co prawda istniały, co więcej nadal istnieją organizacje, które w wąskim zakresie partycypują w zagadnieniach szeroko pojętej turystyki górskiej, by wymienić w tym miejscu np. PTTK [Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze] czy PTT [Polskie Towarzystwo Tatrzańskie], przy czym istota ich działalności ukierunkowana jest na promocję i popularyzację turystyki górskiej, a nie na zarządzanie bezpieczeństwem w górach. Tę funkcję w naturalny, choć nie wystarczająco jasno wysłowny sposób, przejmuje powoli GOPR. Zarządzanie w tej wersji jest unaoczniane w jego działalności organizacyjnej, interwencyjnej, szkoleniowej, profilaktycznej oraz prewencyjnej. Dlatego też rozważając problem zarządzania bezpieczeństwem w górach, rozpatrujemy je z perspektywy funkcjonowania GOPR - organizacji, która w realny sposób reguluje jego poziom przeciwdziałając zagrożeniom górskim oraz likwidując ich skutki. Kontekstem dlań staje się rozważenie zagadnień organizacyjnych, przede wszystkim zaś struktury aksjonormatywnej, zasobów prakseologicznych i technologii, a także tego, co stanowi główny aspekt podjętych proponowanych rozwiązań systemowych, a mianowicie potencjału społecznego Służby Górskiej. Ze względu na aplikacyjny charakter podjętych rozważań uczyniono to w sposób uproszczony, sygnalizując jedynie niektóre kwestie, innym zaś poświęcając trochę więcej uwagi.

*Zarządzanie bezpieczeństwem w układzie społeczno – technicznym GOPR* jest funkcją, którą realizuje organizacja jako przedsiębiorstwo działające na rzecz zapewnienia swoim pracownikom bezpiecznych oraz higienicznych warunków pracy, dzięki czemu mogą oni w skuteczny sposób realizować strategiczne cele organizacji – nieść pomoc ludziom w górach. Ów układ staje się równocześnie podstawą dla propozycji modelowych. Występują tu zjawiska i procesy typowe dla organizacji formalnych.

*Zarządzanie bezpieczeństwem w turystyce górskiej* stanowi natomiast planowanie, kierowanie, programowanie, kontrolowanie oraz tworzenie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w górach dla rozwoju turystyki: pieszej, narciarskiej, taternictwa, wspinaczki skałkowej oraz jaskiniowej i ich rekreacyjnych form, co ogólnie oznacza profilaktykę, prewencję oraz likwidację zagrożeń życia lub zdrowia, a także skutków społecznych traumatycznych wydarzeń w górach {zob. rys. 1}. W odróżnieniu od ujęcia strukturalnego i jego funkcji kierowniczych, ten aspekt pozostaje tematem *terra ignota* oraz wymaga bardziej wnikliwych analiz.

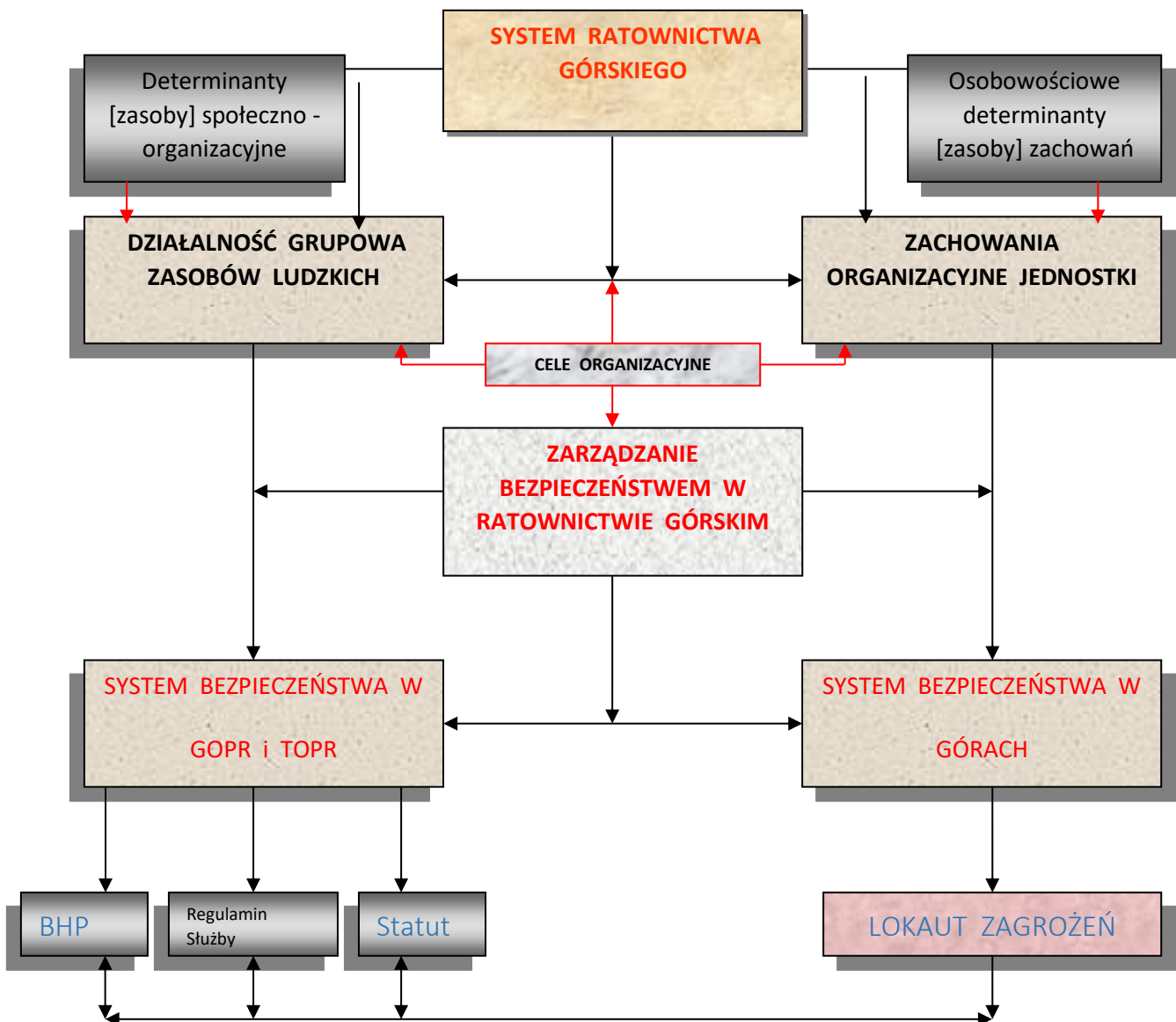
Istnieje silna współzależność między wzmiankowanymi zakresami systemu ratownictwa górskiego, co oznacza, że poziom zarządzania bezpieczeństwem wewnątrz organizacji, system norm, reguł, kształt procedur, charakterystyka zwyczajów determinują wartość udzielanej pomocy ratowniczej. Owa korelacja jest funkcją wykładniczą, bo wzrostowi kultury bezpieczeństwa towarzyszy eskalacja efektywności interwencyjnej GOPR. Elementarne znaczenie w tym procesie posiadają zasoby ludzkie, jako główny podmiot zarządzania. Ratownicy i ich postawy, przekonania, umiejętności, predyspozycje, sprawność psychomotoryczna są dla GOPR potencjałem organizacyjnym, który warunkuje poziom zarówno akcydentalnych, indywidualnych zachowań organizacyjnych, jak też zakres egzystencji Pogotowia Górskiego, jako zintegrowanego systemu społeczno – technicznego.

Zdaniem Tadeusza Rottera: „[...] *generalnym celem służby ratowniczej jest zabezpieczenie życia i zdrowia ludzi, którzy znaleźli się w sytuacjach zagrożenia, a także zabezpieczenie dóbr materialnych, które w takiej sytuacji również mogą się znaleźć*” (Rotter, 2001, s. 63), wyjaśniając równocześnie rolę człowieka w tym procesie: „[...] *dlatego służba ratownicza powinna dysponować odpowiednio przeszkolonym personelem i odpowiednim wyposażeniem*” (Rotter, 2001, s. 64).

To, w jaki sposób postępują pracownicy, zależy od wielu czynników. Ryszard Studenski (1996, s. 15) zupełnie słusznie zauważa, że: „[...] *od posiadanych przezeń cech podmiotowych [tj. psychofizycznych, osobowościowych, przyp. aut.], głównie od ich kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, społecznie uwarunkowanych i akceptowanych wzorców zachowania, zwłaszcza w sytuacji ryzyka, a przede wszystkim od wagi przywiązywanej do problematyki bezpieczeństwa przez kierownictwo zakładu pracy*” (tamże, s. 15). Z tego względu analizę systemu zarządzania bezpieczeństwem poszerzono

o pryzmat uwarunkowań osobowościowych, które kształtują zachowania organizacyjne ratowników górskich.

Kiedy mówimy o zarządzaniu bezpieczeństwem w górach, mamy na myśli nie tylko stan bhp [bezpieczeństwo i higiena pracy] w Pogotowiu Górskim, skuteczność oraz sprawność prowadzenia przezeń działalności prewencyjno – likwidacyjnej, a więc nie tylko elementy zmaterializowanej struktury aksjonormatywnej kultury bezpieczeństwa GOPR, ale również poziom efektywności zachowań organizacyjnych ratowników górskich, co uzależniamy od walorów organizacyjnych Pogotowia Górskiego oraz od jego zasobów osobowościowych. Tematyka ta należy do bardziej obszernej teoretycznie kwestii zachowań organizacyjnych w ogóle, co z racji podjętej analizy nie mieści się niestety w obszarze problemowym, który zakrojono w niniejszym artykule. Wspomnianą tematykę wyłożono w przywoływanej spuściznie badawczej autora.



**Rys. 1.** *Model koincydentalnych poziomów systemu ratownictwa górskiego w Polsce*

źródło: opr. własne

Organizacja Pogotowia Górskiego w najogólniejszym ujęciu daje się opisać, jako zbiorowość społeczna, którą znamionuje szereg cech, a wśród nich: swoisty cel i misja, relatywne wyodrębnienie z otoczenia, przewaga formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych, realizacja zamierzeń oraz stabilizacja równowagi wewnętrznej poprzez stosowanie środków społecznej regulacji zachowań jej uczestników. Ujęcie socjologiczne, definiuje organizację poprzez pryzmat jej funkcji, jako zbiorowości społecznej, pomijając w znacznym stopniu psychiczne uwarunkowania pełniących w jej obrębie ról społecznych oraz proces zarządzania w organizacji, a to w świetle zagadnień badawczych prezentowanej pracy uniemożliwia przyjęcie tego podejścia za całkowicie wystarczające. Uzupełnieniem paradygmatu socjologii organizacji wydaje się być powszechnie szanowane ujęcie organizacji, jako systemu społeczno – technologicznego, w którym koegzystują czynniki humanistyczno – materialistyczne, ludzie i cele oraz struktura i zasoby materialne.

W ujęciu teorii zarządzania pojęcie organizacji skupione jest na tym, że grupa ludzi współpracując ze sobą w uporządkowany i skoordynowany sposób w drodze racjonalizacji wspólnych działań osiąga pewien zestaw celów. Organizacja w tym ujęciu nastawiona jest głównie na czerpanie podstawowych rodzajów nakładów czy zasobów ze swojego otoczenia. Jest systemem, w którym współistnieją oraz współdziałają układy złożone z zasobów ludzkich, wyposażenia technicznego, norm oraz reguł postępowania, a także technologii określających oraz ukierunkowujących metodykę realizacji założonych celów organizacyjnych. Podstawę tego procesu stanowi zarządzanie, które jest: *„konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów itp.) i pieniędzy, a także praw do dysponowania nimi”*.

Najbardziej ogólnym celem wszelkich organizacji jest ich przetrwanie oraz rozwój, zaś warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym utrzymania jej ciągłości jest to, aby organizacja była zdolna do formułowania celów oraz powodowania ich realizacji. Jest rzeczą oczywistą, że kluczową rolę w tym procesie odgrywa system bezpiecznego zarządzania. Uważny Czytelnik domyślił się zapewne, że autor ma na myśli bezpieczeństwo zdrowia i życia, nie zaś bezpieczeństwo finansowe, czy inwestycyjne członków organizacji.

W zgodzie z zaproponowanym ujęciem należy przyjąć, że zarządzanie jest zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych przez jej członków z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny oraz skuteczny. Szczególnie wymownego znaczenia nabiera ostatni człon jego definicji. Wynika z niego bowiem, że podstawowym celem zarządzania jest spowodowanie sprawnego i skutecznego osiągania wartości organizacyjnych. W tym przypadku priorytetową normą stają się zachowania bezpieczne, reprezentowane unikaniem ryzyka, zaś pryncypium organizacyjnym wydaje się być bezpieczeństwo życia i zdrowia. Przykładowo niska ilość wypadków wśród ratowników górskich, przy relatywnie wysokiej wypadkowości wśród osób podejmujących aktywność psychofizyczną w górach [turyści, taternicy, grotolazi] wskazuje, że sprawność organizacji Niebieskiego Krzyża jest w tym zakresie bardzo wysoka. Przykładem zaś wysokiej skuteczności, obliczając z dużym uproszczeniem, może być natomiast funkcja ogólnej liczby wypraw ratunkowych Pogotowia Górskiego oraz całkowitej ilości wypadków w górach. Wskaźnik efektywności jest tutaj więcej niż zadowalający.

Jeśli więc chciałoby się rozpatrywać działalność Służby Górskiej w kategoriach sukcesu należy pamiętać, że jego miarą jest powodzenie w zdobywaniu wartości cenionych przez organizacje i przysługuje on jedynie tym z nich, które są w zarządzaniu bardzo sprawne, jak też wyjątkowo skuteczne. Osiąganie celów organizacji jest jednak kombinacją działania wielu czynników, które należą do grona elementów strukturalnych organizacji, a których harmonia determinuje poziom powodzenia w zarządzaniu, a tym samym w realizacji celów organizacyjnych.

Zarządzanie bezpieczeństwem jest działalnością, która wykorzystuje doświadczenia oraz wiedzę z szerokiego spektrum dziedzin (Studenski, 1996), w ogólnym znaczeniu obejmuje ono ocenianie stanu bezpieczeństwa, formułowanie programów redukcji wypadkowości oraz zachorowalności, stymulowanie, śledzenie i korygowanie celów założonych w sformułowanych programach.

Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto węższe znaczenie teorii zarządzania bezpieczeństwem, które obejmuje analizowanie jedynie wybranych elementów składowych systemu bezpieczeństwa, które wpływają na wielkość ryzyka utraty zdrowia i życia ratowników, a tym samym pośrednio również ratowanych.

Jedną z podstawowych właściwości zarządzania bezpieczeństwem jest to, że ujmuje ono organizację, jako tzw. układ społeczno – techniczny, w którym dominującą rolę

odgrywa człowiek jako twórca owego układu, a współtworzą go oprócz niego: cele, zadania, środowisko pracy, wyposażenie techniczne i stosowane technologie.

Obecny model profilaktyki koncentruje się nie tylko na transformowaniu środowiska oraz techniki, lecz skupia uwagę na motywacji w podejmowaniu niebezpiecznych zachowań przez pracowników. Studenski pisze, iż wynika z tego, że: „[...] zaczęto zakład pracy ujmować jako wieloelementową całość tworzącą system, a wypadki i katastrofy jako wynik jego niesprawnego funkcjonowania” (1996, s.13). Zgodnie z tym założeniem, wypadki zdarzają się dlatego, że organizacja sama staje się ich inicjatorem albo też nie jest ona w stanie zapobiegać ich występowaniu. Systemowa koncepcja przyczynowości wypadkowej wpłynęła na przyjęcie w zakres profilaktyki działań zwiększających identyfikację zagrożeń oraz redukcję ryzyka utraty życia lub zdrowia.

Podmiotowy charakter systemów społeczno – technicznych tworzonych przez człowieka i ukierunkowanych na chronienie jego życia powoduje, że poprzez osiągnięcia nauki, dalej akceptację społeczną, a w końcu poprzez jednostkową internalizację bezpieczeństwo pracy wchodzi w zakres kultury bezpieczeństwa. Proces społecznego uświadamiania potrzeby systemowej ochrony pracy doskonale obrazuje wypowiedź Studenskiego, iż: „[...] świadomość o ludzkim pośrednictwie podczas powstawania wypadków i katastrof, a głównie w następstwie poszukiwania sposobów redukcji udziału czynnika ludzkiego w powodowaniu wypadków, zakres wiedzy mającej zastosowanie w organizacji bezpieczeństwa znacznie się rozszerzył. Wiedza ta uzyskuje obecnie status samodzielnej dyscypliny nazywanej w literaturze przedmiotu zarządzaniem bezpieczeństwem” (1996, s. 129).

Warto nadmienić, że istotną rolę w zarządzaniu bezpieczeństwem odgrywa wartość, jaką przypisuje się w układach społeczno – technicznych znaczeniu redukcji ryzyka, wypadkowości oraz zachorowalności zawodowej. Jest ona ukształtowana poprzez: poziom stanu wiedzy uczestników organizacji o zagrożeniach jak i o możliwościach przeciwdziałania występowaniu ich skutków oraz przez poziom wartości, przypisywanej w organizacji życiu i zdrowiu. Od tego właśnie zależy poziom nakładów oraz polityka przedsiębiorstwa, których celem stają się: projektowanie oraz wdrażanie systemów bezpieczeństwa, stosowane technologie oraz procedury kontrolno-pomiarowe.

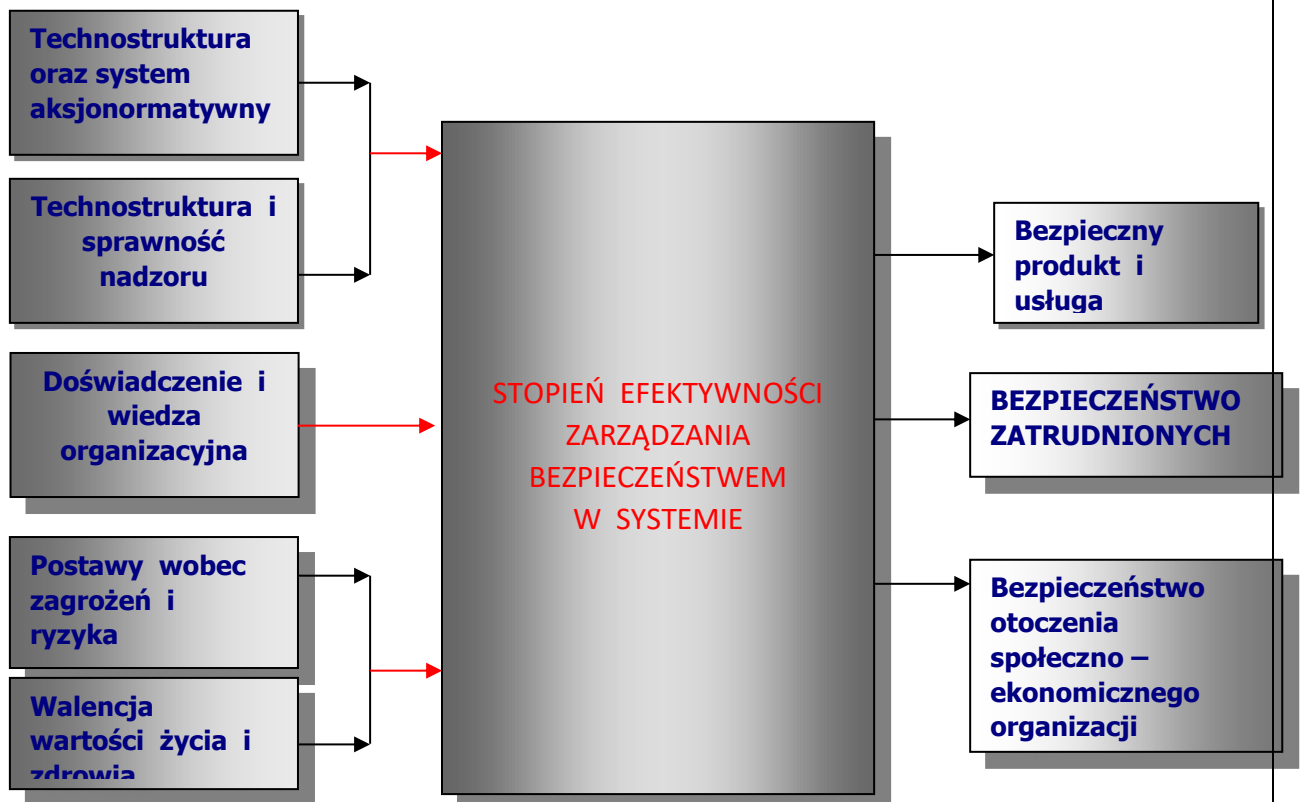
Należy podkreślić, że poziom wypadkowości oraz zachorowalności zawodowej w układach społeczno – technicznych można ujmować jako funkcję trzech grup zmiennych niezależnych, a mianowicie: *regulacji formalnoprawnej*, określającej standardy



bezpieczeństwa oraz obowiązujące procedury kontroli, *elementów kultury bezpieczeństwa* (cenione, uznawane wartości, w szczególności zdrowia oraz życia, postawy wobec ryzyka, uznawane wzorce zachowań), a także *wiedzy z tego zakresu*.

Pojęcie bezpieczeństwa można zdefiniować za pomocą zbioru funkcji oraz cech, jakie pełni ono w rzeczywistości społecznej. Podczas ich opisu odnosić będziemy się do przykładowych zadań oraz celów Służby Górskiej {por. rys. 2}. A oto one:

1. tworzenie produktów nie zagrażających życiu i zdrowiu: promocja bezpiecznej turystyki górskiej, profilaktyka oraz prewencja. Jednym z bezpiecznych produktów Pogotowia Górskiego jest informacja o zagrożeniu lawinowym, zasypnym szlaku, przykładem innego pierwsza pomoc na trasie przy kolejkowej,
2. zapewnianie nie zagrażających warunków uczestnikom systemu: szkolenia, kursy, sympozja o tematyce ratownictwa górskiego, ale też tworzenie regulaminów, instrukcji, przepisów wewnętrznych, procedur, podejmowanie uchwał, czy zarządzeń (np. Instrukcja Dyżuru),
3. niedopuszczanie do powstania wskutek działalności systemu niepożądanych zmian w jego otoczeniu przyrodniczym: regulaminowa ochrona środowiska górskiego, współpraca z dyrekcjami parków narodowych,



**Rys. 2.** *Determinanty bezpieczeństwa funkcjonowania systemów społeczno – technicznych*  
 źródło: opr. własne

4. *niestwarzanie zagrożeń dla bezpieczeństwa i zdrowia ludności mieszkającej w otoczeniu systemu:* np. współpraca GOPR samorządem lokalnym, ze Służbą Leśną, Strażą Graniczną w zakresie pomocy podczas wieloosobowych wypraw ratunkowo – poszukiwawczych, zatrudnianie w GOPR pracowników okresowych rekrutujących się z ludności tubylczej itp. Zastosowanie zarządzania bezpieczeństwem przynosi wymierną i znaczącą redukcję wypadkowości.

### **1.3. Korelaty systemu zarządzanie bezpieczeństwem**

W każdej organizacji występują zagrożenia wynikające z trzech źródeł: a) lokalizacji zakładu w terenie, b) stosowanych procesów technologicznych, rodzaju realizowanych zadań oraz wykorzystywanych środków technicznych, c) poziomu kultury technicznej zatrudnionych, a także uznawanych przezeń wzorców postępowania w sytuacji ryzyka jako składowej kultury bezpieczeństwa {por. rys. 3}.

Działanie powyższych zmiennych niezależnych należy objąć kontrolą, która powinna zawierać: a) identyfikację ogółu występujących w przedsiębiorstwie zagrożeń oraz oszacowanie ryzyka utraty życia lub zdrowia powodowanego przez owe zagrożenia, b) określenie metod redukcji ryzyka i procedur utrzymywania każdego zagrożenia w stanie kontrolowanym, c) ustalenie struktury systemu kontroli zagrożeń, wyznaczenie osób ponoszących odpowiedzialność za kontrolę poszczególnych zagrożeń i wyposażenie ich w adekwatną do odpowiedzialności władzę, d) ustalenia trybu projektowania oraz wdrażania celów profilaktycznych, e) utworzenie systemu szkolenia pracowników bądź pozyskiwania przeszkolonych, f) określenie sposobu raportowania o zagrożeniach oraz zasad ich usuwania, g) określenie sposobu i zasad raportowania o wypadkach i informowania o ryzyku, i) przyjęcie mierników i kryteriów oceny stanu bezpieczeństwa oraz procedury oceniania i modyfikowania systemu bezpieczeństwa.

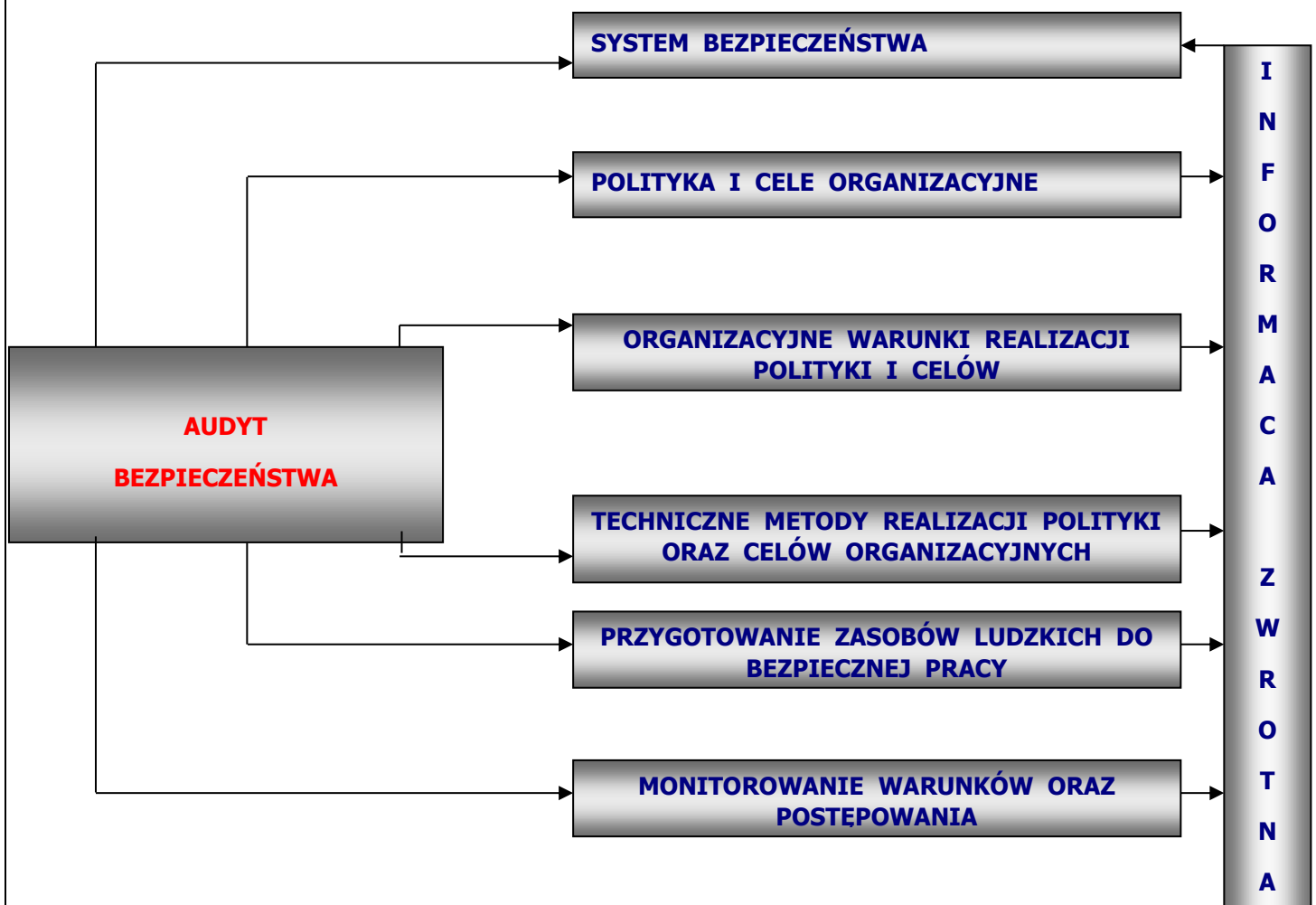
Utworzenie systemu kontroli zagrożeń staje się: „[...] podstawą dla zorganizowanej działalności profilaktycznej, [...] zaś błędy popełniane podczas tworzenia struktury systemu wpływają negatywnie na jego wyniki, zarówno produkcyjne, jak też profilaktyczne [...]”

(Studenski, 1996, s.133). Środki wydatkowane na funkcjonowanie systemów bezpieczeństwa są często o wiele niższe od kosztów traconych wskutek tolerowania zagrożeń i niebezpiecznego postępowania pracownika.

W tworzonym lub modernizowanym systemie bezpieczeństwa należy wyróżnić cztery podsystemy: sterowania, informacyjny, logistyczny i wykonawczy {rys. 4; s.10}.

*Podsystem sterowania* uważany jest za zasadniczy czynnik organizujący bezpieczeństwo w układzie społeczno – technicznym, ponieważ tu dochodzi do analizy danych docierających doń z podsystemu informacyjnego, następuje formułowanie polityki bezpieczeństwa, doraźnych oraz strategicznych celów organizacyjnych oraz procedur, za pomocą których zostaną one zrealizowane.

Następnym krokiem zarządzania systemem bezpieczeństwa staje się weryfikacja efektywności zastosowanych procedur profilaktycznych, którą dokonuje się na podstawie danych z informacji zwrotnej z systemu.



**Rys. 3.** *Główne elementy zarządzania bezpieczeństwem w organizacjach ratownictwa górskiego*

źródło: opr. własne

Skuteczność funkcjonowania podsystemu sterowania jest uwarunkowana wpływem trzech czynników, a mianowicie: zdolnością do identyfikacji zagrożeń, poziomem adekwatności zastosowanych procedur profilaktycznych w odniesieniu do rozpoznanych zagrożeń oraz przyczyn zdarzających się wypadków, a także stopniem recyklingu zwrotnej informacji w korygowaniu stosowanych zabiegów profilaktycznych.

Sterowanie bezpieczeństwem w układach społeczno – technicznych zasadza się na pięciu podstawowych imperatywach, a mianowicie na: a) sformułowaniu polityki zdrowia i bezpieczeństwa, b) planowaniu celów organizacyjnych, c) zbudowaniu struktury organizacyjnej ułatwiającej realizację polityki oraz celów bezpieczeństwa, d) wyznaczenie odpowiedzialności i władzy oraz e) doborze kompetentnych realizatorów polityki oraz celów bezpieczeństwa.

Kolejnym elementem systemu zarządzania bezpieczeństwem jest *podsystem informacyjny*, w którym dochodzi do lokalizacji oraz gromadzenia danych na temat stanu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.

Istotną rolą gromadzenia oraz analizy informacji jest koncentrowanie się zarówno na istniejących rozbieżnościach, pomiędzy stanem istniejącym a wymaganym, jak też na przyczynach identyfikowanych aberracji. Znajomość przyczyn zaistniałych wypadków jest podstawą dla projektowania skutecznej procedury profilaktycznej. Zagregowana informacja jest podłożem, na którym opiera swoje funkcjonowanie system sterowania określający doraźne oraz systemowe działania profilaktyczne, wyznacza krótkoterminowe lub długofalowe zadania do realizacji w poszczególnych sektorach podsystemu logistycznego.

*Podsystem logistyczny* skonfigurowany jest z komórek organizacyjnych, które realizują główny cel zakładu, produkcję lub usługi, jak też z tych, które realizują zadania pośrednio lub bezpośrednio związane z profilaktyką techniczną oraz medyczną, a także z oddziaływaniem przygotowującym ludzi do podejmowania bezpiecznych zachowań [kadry, szkolenia, zaopatrzenie, opieka medyczna itp.]



Utrzymywanie bezpieczeństwa w organizacjach wymaga podejmowania dwukierunkowych działań skoncentrowanych na zapewnieniu wymaganych standardów technicznych oraz redukowaniu ludzkiej zawodności przez szkolenie i motywowanie do bezpiecznych decyzji i zachowań. W tym sensie można mówić o pewnej słabości systemów bezpieczeństwa w zakładach w zakresie psychologicznego oddziaływania, które dotyczy między innymi: uświadamiania zagrożeń towarzyszących wykonywanej pracy [aktywności], eliminowania tolerancyjnych postaw wobec podejmowanego ryzyka, zwalczania fatalistycznych poglądów zakładających nieuchronność wypadków oraz ich przypadkowość, a także motywowania do projektowania bezpiecznych zadań, jak też do bezpiecznego ich wykonywania. Źródła owej słabości systemu są konsekwencją uproszczonych procedur w rozpoznawaniu przyczyn wypadków oraz chorób, jak też niedostatecznego programowania działalności wszystkich elementów podsystemu logistycznego, realizujących cząstkowe zadania niezbędne do osiągnięcia wymaganych standardów bezpieczeństwa.

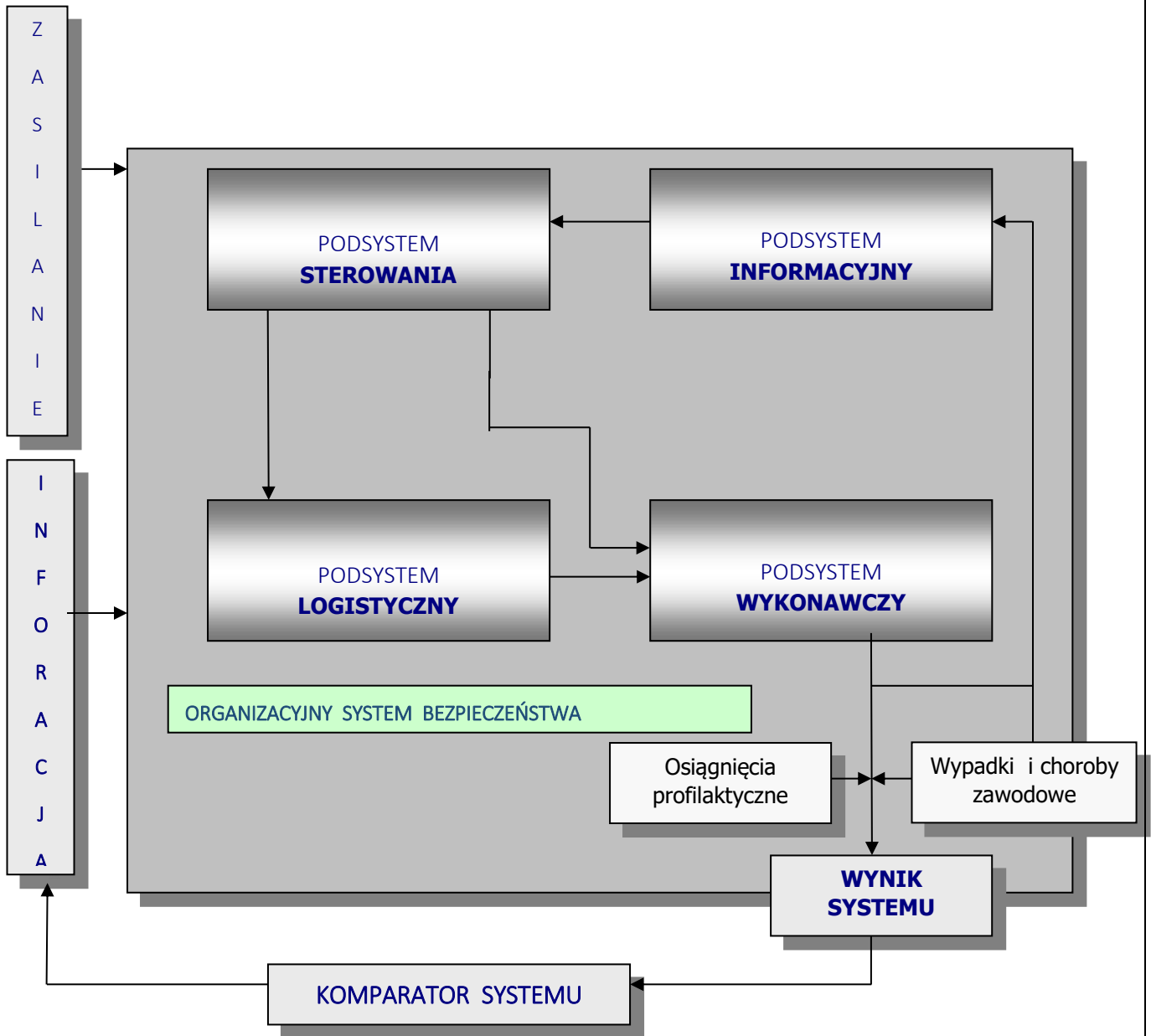
Realizacja celów oraz polityki bezpieczeństwa, jako faza końcowa działalności profilaktycznej, przebiega w *podsystemie wykonawczym*, który tworzony jest przez osoby dozoru oraz kadrę pracowniczą. Szczególne miejsce w tym układzie przypisuje się dozorowi, który jest odpowiedzialny za: utrzymywanie warunków środowiska oraz wyposażenia na właściwym poziomie, projektowanie i organizację bezpiecznych zadań oraz nadzorowanie prawidłowej, tj. produktywnej oraz bezpiecznej realizacji zadań pracowniczych. Trzon wykonawczy odpowiedzialny jest zatem, za przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa, dostosowywanie swoich zachowań organizacyjnych do poleceń udzielanych w instruktażach, a także za identyfikowanie i zgłaszanie informacji na temat zauważonych zagrożeń.

Działalność całego systemu bezpieczeństwa, w którym każdy z podsystemów pełni rolę komplementarną wobec pozostałych, determinując zarówno ich działanie jak też funkcjonowanie całości, podlega ocenie wewnętrznej oraz zewnętrznej. Dokonuje owej oceny poza systemowy element zwany *komparatorem*, którego funkcje pełnią np. organa państwowego nadzoru, kierownictwa koncernów lub rady nadzorcze przedsiębiorstw. Komparator systemu jest czynnikiem wpływającym na formułowane w zakładowym systemie ochrony zdrowia [w układzie społeczno – technicznym] cele oraz standardy bezpieczeństwa oraz podtrzymującym motywację do organizacji bezpiecznych zadań, jak i do podejmowania bezpiecznych zachowań organizacyjnych wśród pracowników.



Czynniki społecznego uwarunkowania postępowania oraz motywacji do organizowania bezpiecznych warunków pracy są włączane do pojęcia kultury bezpieczeństwa, zaś tworzenie pozytywnej kultury bezpieczeństwa zostało przyjęte za jeden z głównych celów zarządzania (Studenski, 1996). Do tego grona zalicza się przede wszystkim: cechy podmiotowe, kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe, społecznie uwarunkowane oraz akceptowane wzory zachowania, szczególnie zaś w sytuacji ryzyka, oraz poziom uznawanej w danym środowisku pracy wartości życia i zdrowia.

Warunkiem kształtowania właściwej kultury bezpieczeństwa a tym samym uzyskania założeń polityki zdrowia i bezpieczeństwa zakładowego staje się powierzenie jej osobom kompetentnym, a także, jak to określa Studenski: „[...] przeświadczonym zarówno o powinności wdrożenia jej do praktyki, jak i o możliwości uzyskania zaplanowanych celów” (1996, s. 150). Realizatorami polityki zdrowia i bezpieczeństwa są kierownictwo i dozór, szczególnie dozór liniowy, który bezpośrednio kontaktuje się z pionem wykonawczym.



**Rys. 4.** Schemat organizacyjnego systemu bezpieczeństwa

źródło: opr. własne

Postępowanie członków kierownictwa powinno charakteryzować się nie tylko wysoką fachowością, kompetencjami technicznymi, lecz także zaangażowaniem w sprawy organizowania bezpiecznej pracy, i tak powinno być postrzegane przez dozór oraz pozostałych podwładnych. W swoim zachowaniu oraz kontaktach z kadrą wykonawczą oraz dozorem, winno się zachęcać i zobowiązywać podwładnych do wspierania polityki organizacji. Zachowania przełożonych, ich uwagi, komentarze, oceny, a także podejmowane

przez nich decyzje powinny utwierdzać cały zespół pracowniczy w przekonaniu, że: a) bezpieczeństwo stawiane jest przed produkcją [usługami, pomocą ratunkową], b) każdy ponosi indywidualną odpowiedzialność za poziom bezpieczeństwa, na który ma bezpośredni wpływ, c) kierownictwo troszczy się o bezpieczeństwo załogi, d) wypadki wynikają z zaniedbań oraz niedostatecznej motywacji do bezpiecznego postępowania. Należy wszak pamiętać o tym, że kadra menedżerska realizując przyjętą misję i strategię zarządzania organizacją kreuje oraz kształtuje obraz świata organizacji w świadomości podwładnych, co bezpośrednio wpływa na ich zachowania, a w konsekwencji na działanie zakładu jako całości. W ten sposób kierownictwo zdobywa możliwość kształtowania kultury organizacyjnej, w szczególności zaś tych z jej elementów, które sprzyjają wprowadzaniu zmian i ulepszeń profilaktycznych. W sytuacji zarządzania bezpieczeństwem w układach społeczno – technicznych tworzonych przez zasoby technologiczne, lecz przede wszystkim przez ludzi, szczególną rolę odgrywa harmonijne powiązanie działań formalnoprawnych, edukacyjnych oraz technicznych z działaniami psychologicznymi, które generują u nich wewnętrzną motywację do bezpiecznego postępowania. Patrząc przez pryzmat kultury organizacyjnej, zaś kultury bezpieczeństwa w szczególności, rola zarządzania bezpieczeństwem polega na kreowaniu i tworzeniu warunków upodobniania się zachowań bezpiecznych u uczestników organizacji i w tym momencie kultura organizacyjna staje się „narzędziem kadry menedżerskiej”, która poprzez odpowiednią politykę personalną ma sposobność oddziaływania na pracowników tak, aby osiągnięte zostały cele organizacji.

W dalszym przebiegu podjętych rozważań pominie się niezmiernie skądinąd ważne zagadnienia składowych kultury organizacyjnej Niebieskiego Krzyża, takich jak system uznawanych wartości, motywacje pracownicze, postawy, a także system reguł aksjonormatywnych skupiając uwagę na problematyce bezpośredniej likwidacji zagrożeń w górach.

## **2. System organizacji non-profit ratownictwa górskiego**

Działalności organizacji non-profit ratownictwa górskiego przyświecają trzy cele:

1) *przetrwanie i rozwój* – osiągame poprzez efektywne zarządzanie organizacjami, działającymi jako podmioty tzw. trzeciego sektora gospodarki (np. w obszarze PR, komunikacji społecznej, narracji marketingowej w pozyskiwaniu środków na prowadzenie działalności statutowej);



- 2) profilaktyka i promocja bezpieczeństwa w górach i przede wszystkim niesienie bezpośredniej pomocy ofiarom wypadków w górach – osiągnane poprzez efektywną działalność strategiczną oraz operacyjną w zakresie zarządzania posiadanym kapitałem społecznym, który w znacznej mierze opiera się na pracy społecznej ich członków (np. kierowanie działalnością szkoleniową, wdrażanie nowoczesnych technologii ratowniczych, prowadzenie działalności prewencyjnej, priorytetowo poprzez koordynowanie procesów operacyjnych w prowadzeniu bezpośredniej działalności ratunkowej);
- 3) inspirowanie, wspieranie i popularyzacja działalności naukowej.

## **2.1. Działalność stowarzyszenia International Commission for Alpine Rescue**

Międzynarodowa Komisja ds. Ratownictwa Alpejskiego (ICAR) jest zarejestrowana jako stowarzyszenie na podstawie prawa szwajcarskiego, zaś jej siedzibą jest Kloten w Szwajcarii (Statut ICAR, 2019, paragraf 1, s.1). ICAR uzyskał status organizacji non-profit na mocy prawa podatkowego zalegalizowanego przez instytucje kantonu Zurych w Szwajcarii w dniu 10 kwietnia 2007 r.

ICAR zrzesza organizacje ratownictwa górskiego, które działają samodzielnie na różnych kontynentach świata, w zróżnicowanych uwarunkowaniach organizacyjnych, geograficznych, politycznych, społecznych, kulturowych oraz gospodarczych.

ICAR oraz zrzeszone przez nią podmioty należą do typu organizacji non-profit, których wspólnym mianownikiem jest dobrowolne, trwałe i samorządne zrzeszenie się o celach niezarobkowych. Samodzielnie określiły one swe cele, programy działania i struktury organizacyjne i uchwaliły akty wewnętrzne dotyczące działalności, której podstawą jest praca społeczna ich członków. Obecnie ICAR zrzesza 122 międzynarodowe organizacje, partycypujących w różnych dziedzinach ratowniczych, w tym 30 w dziedzinie ratownictwa górskiego, które działają niezależnie w 40 państwach na świecie ([www.alpine-rescue.org](http://www.alpine-rescue.org)).

Głównymi celami statutowymi organizacji ICAR są: międzynarodowa współpraca w zakresie zagadnień ratownictwa górskiego, zapewnienie najefektywniejszych metod ratowania poszkodowanych alpinistów, turystów i narciarzy, a także zapewnienie pomocy w doskonaleniu technik ratowania, uzyskiwaniu informacji na temat postępów w badaniach naukowych oraz profilaktyka i zapobieganie wypadkom w terenach górskich i wysokogórskich (Statut ICAR, 2019, paragraf 2, s.1).

Omawiana organizacja realizuje swoje cele w oparciu o system wyodrębniony z aspektów praktycznej działalności ratowniczej i wynikającej z niej aktywności

profilaktycznej, w którego skład wchodzi podsystemy: ratownictwa naziemnego, lawinowego, powietrznego oraz medycznego. Działają one w oparciu o strukturę czterech specjalistycznych komisji.

## 2.2. Cele strategiczne i operacyjne ICAR

Analiza literatury przedmiotu, kwerenda piśmiennictwa fachowego, a także weryfikacja metod eksperymentalnych, wywiad ekspercki i obserwacja uczestnicząca (które stosujemy w naszych badaniach) uprawnia wniosek, że ratownictwo górskie ze względu na swoją specyfikę geofizyczną, meteorologiczną i traumatologiczną jest rodzajem działań o wieloaspektowej i wielowymiarowej charakterystyce.

Działalność operacyjna i strategiczna organizacji non-profit ratownictwa górskiego, zrzeszonych w ICAR realizowana jest na poziomie stowarzyszeń krajowych, funkcjonujących niezależnie i samodzielnie w poszczególnych państwach członkowskich obejmuje następujące rodzaje działań prewencyjnych i przede wszystkim interwencyjnych:

- a) ratownictwo górskie w środowisku geomorfologicznym ukierunkowane na redukcję przyczyn i eliminację skutków wypadków, których koordynacja i czynności logistyczne prowadzone są w warunkach naziemnych (bez konieczności użycia transportu lotniczego);
- b) ratownictwo górskie ukierunkowane głównie na działania poszukiwawcze w warunkach zimowych w rezultacie katastrof o charakterze lawinowym (z koniecznością zastosowania specjalistycznych technologii nawigacyjnych, transportowych i medycznych);
- c) ratownictwo górskie zdeterminowane koniecznością zastosowania technologii oraz floty powietrznej (prowadzone na środek podstawowy lub nieodzowny w realizacji celów akcji);
- d) ratownictwo górskie ukierunkowane na implementację specjalistycznej metodologii medycznej (z koniecznością zastosowania metod, środków i technik leczniczych o wysokim stopniu profesjonalizmu medycznego).

Ze względu na wieloaspektową i wielowymiarową charakterystykę ratownictwa górskiego, organizacja ICAR, której cele statutowe ogniskują się wokół ewolucji i doskonalenia praktyki ratowniczej, wyodrębniła w swojej strukturze organizacyjnej cztery podstruktury. Każda z nich posiada nieco odmienną domenę działania, specjalizację i funkcje, których dywergentne (autonomiczne i odizolowane) funkcjonowanie opiera się na specjalizacji uczenia się oraz działania systemu, zaś konwergentne (heteronomiczne i łączne) działanie opiera się na zasadzie dywersyfikacji (wszechstronności). W efekcie pomiędzy obu formami zachodzą

dwukierunkowe interakcje, sprzężenia zwrotne, których rezultat końcowy opiera się na zasadzie synergii systemowej. Wyniki prac badawczych stosowanych w działalności praktycznej ratownictwa górskiego są tego realnym przykładem (rozdział 3).

Najwyższą władzę w ICAR sprawuje walny zjazd delegatów organizacji krajowych, który ostatnio odbył się w Zakopanem w Polsce (19.10.2019). Władzę wykonawczą posiada zarząd na czele z prezesem, natomiast koordynacja procesów organizacyjnych w ICAR opiera się na działalności podstruktur, Komisji ICAR, specjalizujących się w niezależnych domenach:

- a) Komisja ds. Ratownictwa Naziemnego – zajmuje się zagadnieniami działań ratunkowych w warunkach narciarskich i wysokogórskich, który stanowią podstawowy i standardowy typ ratownictwa górskiego;
- b) Komisja ds. Ratownictwa Lawinowego – partycypująca w tematyce uwarunkowań działań ratowniczych w warunkach lawinowych i ich determinant: fizyki śniegu, meteorologii lawin, architektury lawinisk itp.;
- c) Komisja Ratownictwa Lotniczego – eksplorująca problematykę działań ratowniczych, których cele realizowane są w odniesieniu do potrzeb ratownictwa naziemnego i lawinowego;
- d) Komisja ds. Medycznego Pogotowia Górskiego – podejmująca zagadnienia sensu stricto odnoszące się do ratowania i przywracania funkcji życiowych człowieka w wyniku wypadku w górach i w środowisku górskim, głównie w formie przedszpitalnej.

Wyabstrahowane dziedziny praktyczne ratownictwa górskiego posiadają swoje odzwierciedlenie w repertuarze badań naukowych, które prowadzone są w odniesieniu do celów i zadań, stojących przed działalnością poszczególnych komisji oraz całą organizacją ICAR. Wartość wdrożeniowo – aplikacyjna prowadzonych badań wyraża się zadziwiająco dużą ilością prac naukowych, które poświęcone są kluczowym zagadnieniom ratowania ludzkiego życia i zdrowia w terenie wysokogórskim.

### **3. Bibliografia autorska z zakresu przedmiotu szkolenia:**

1. *„Koncepcja modelu determinantów zachowań organizacyjnych zespołów ratowniczych”*, monografia 2014
2. *„Ratownictwo górskie. Organizacyjne i psychologiczne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w górach”*, monografia 2012
3. *„Czynnik ludzki w górskim pogotowiu ratunkowym. Analiza osobowościowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych ratowników górskich*, monografia 2013

4. „*Mountain Rescue in Non-Profit Organizations: Interdisciplinary Research Spectrum in Mountain Tourism*”, European Research Studies Journal, Volume XXIV, Special Issue 1, 727-747, 2021
5. „*Managerial and Organizational Aspects of Safety Management in the Mountain Environment*”, European Research Studies Journal, Volume XXIV, Special Issue 3, 2021
6. „*Pragmatic Intellectualism Syndrome in emergency response and military Leadership*”, Scientific Journal of Military University of Land Forces, ISSN: 2544-7122, 2019, vol. 51, 2(192), pp. 348-363, DOI: 10.5604/01.3001.0013.2609
7. „*The human factor and fatal accidents in the mountain (the mountain thanatological Studies method)*”, Modern Management Review, Quarterly, vol. XX (April – June), 22 (2/2015), pp. 83-96
8. „*Ontologia systemu organizacyjnego (na przykładzie działań pogotowia górskiego)*”, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Nr 2(745) luty 2012, s. 10-19
9. „*Teoria zachowań organizacyjnych (na przykładzie niektórych aspektów roli społecznej ratownika GOPR)*”, „*Organizacja i Kierowanie*”, 1(144)2011, s.67-85
10. „*Model procesu podejmowania decyzji (na przykładzie badań ratowników górskich)*”, „*Organizacja i Kierowanie*”, Nr 4 (147) rok 2011, s.193-207
11. „*Teoria Względności Akomodacyjnej. Rola struktury i mechanizmu kompetencji w adaptacji jednostki do organizacji*”, „*Organizacja i Kierowanie*”, 5(143)2010, s.89-105
12. „*Zachowania ratowników górskich w świetle badań systemu wartości*”, „*Przegląd Organizacji*”, 10/2010, s.15-20
13. „*Zachowania organizacyjne*”, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 5(724) Maj 2010, s.13-21
14. „*Psychologiczne i organizacyjne mechanizmy formalizacji ról społecznych w organizacji (na przykładzie GOPR)*”, „*Przegląd Organizacji*”, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, 5/2010, s. 27-31
15. „*Antropologia organizacji. Analiza zachowań organizacyjnych uczestników zespołów zadaniowych ratownictwa górskiego*”, w: I. Hejduk, A. Herman (red.), *Dla przyszłości*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2014, ISBN 978-83-7930-054-9, s. 220-231
16. „*Teoria Pierścieni Selekcyjnych – metoda i praktyka w procesie rekrutacji na przykładzie potencjalnej implementacji w organizacji GOPR*”, w: M. Czarska, M.

- Gableta [red.]: *„Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi”*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011, ISBN 978-83-7285-599-2, s.305-325
17. *„Teoria motywacji uczenia się ról społecznych na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego”*, w: P. Halemba [red.]: *„Zarządzanie w wybranych obszarach sportu, turystyki i rekreacji”*, monografia AWF Katowice, Katowice 2011, ISBN 978-83-60841-75-4, s.177-191
  18. *„Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)”*, w: S. Lachiewicz [red.]: *„Zarządzanie rozwojem organizacji”*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ISBN 978-83-7283-214, s.468-482
  19. *„Zmiany organizacyjne w świetle postaw ratowników pogotowia górskiego”*, w: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska [red.]: *„Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji”*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, ISBN 978-83-7283-256, s.363-374
  20. *„Diagnozowanie struktury motywacji zasobów ludzkich jako determinanty modelowania zachowań organizacyjnych (na przykładzie Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego)”*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 1(15)2010, PL ISSN 15-06-2635, s.31-54
  21. *„Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości”*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Nowoczesna administracja publiczna”, nr 573, Szczecin 2009, ISSN 1640-6818, s.433-443
  22. *„Podsystem wartości i celów organizacyjnych na przykładzie formalizacji działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego”*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2008, nr 1(12)2009, PL ISSN 1506-2635, s.89-117
  23. *„Prakseologia zarządzania Grupą Bieszczadzką GOPR w świetle osobowościowych determinant zachowań ratowników górskich”*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 1(11)2008, Tarnów 2008, PL ISSN 1506-263, s.25-35
  24. *„Zarządzanie bezpieczeństwem w systemie ratownictwa górskiego”*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 1(10)/2007, PL ISSN 1506-2635, s.67-90

25. „Zachowania pomocne w świetle humanistycznej teorii organizacji (w świetle badań motywacji i postaw służby medycznej)”, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2010, s.35-39.
26. „Analiza wypadków śmiertelnych w obszarze działalności Grupy Bieszczadzkiej Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego”, w: Mrozowicz K., Halemba P. [red.], „Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych w spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania”, Wydawnictwo Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach, Katowice 2014, s.133-162
27. „Logistyka w koordynacji wypraw ratunkowych zespołów ratowniczych (w świetle funkcjonowania kapitału ludzkiego Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego)”, „Logistyka”, nr 6/2014, s. 7668-7677
28. „Kapitał ludzki organizacji w świetle analizy motywacji na przykładzie ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego”, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, seria: Ekonomia, 2(1/2010), ISSN 1734-4379, s.51-66
29. „Ratownicy górscy – motywy pełnienia służby w Górskim Ochotniczym Pogotowiu Ratunkowym”, Zeszyty Naukowe PWSTE w Jarosławiu, nr 3/2012, Jarosław 2012, s. 69-82
30. „Zarządzanie działalnością interwencyjną górskich organizacji ratowniczych na tle teorii zarządzania systemem bezpieczeństwa”, w: A. Gotowt-Jezińska, J. Śledzińska [red.]: *Turystyka zrównoważona i ekoturystyka*, Wydawnictwo PTTK „Kraj”, Warszawa 2008, ISBN 978-83-7005-497-7, s.137-153
31. „Blue Cross organization as the subject of safety management in mountain tourism”, The Małopolska School of Economics in Tarnow, Research Papers Collection, Issue 2(16)2010, PL ISSN 15-06-2635, s.99-108
32. „Przystosowanie schronisk i szlaków górskich do osób z niepełnosprawnością ruchową”, w: P. Gryszel [red.]: *Turystyka społeczna : stan i perspektywy rozwoju w Polsce i Republice Czeskiej*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2012, s. 69-73
33. „Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej”, Kultura Fizyczna, 2005