

KAZIMIERZ MROZOWICZ*

Zarządzanie bezpieczeństwem w systemie ratownictwa górskiego

Słowa kluczowe: ratownictwo górskie, psychologia zarządzania, zarządzanie bezpieczeństwem

Streszczenie: Zagadnienie zarządzania bezpieczeństwem w górach winno być rozpatrywane jako zjawisko tworzone przez dwie grupy czynników. Pierwsze z nich uwarunkowane są przez poziom kształtowania się kultury organizacyjnej, w tym przede wszystkim przez aksjonormatywne składowe kultury bezpieczeństwa. W tym zakresie należy rozumieć znaczenie cech podmiotowych (elementów strukturalnych osobowości cech, czynników temperamentalnych, czy czynników motywacyjno-poznawczych) uczestnika organizacji ratowniczej wobec realizacji celów organizacyjnych Pogotowia Górskiego. W drugim przypadku zarządzanie bezpieczeństwem w górach powinno uwzględniać poziom bezpieczeństwa i jego predykatory zarówno w środowisku organizacji, jak też w jej otoczeniu. Z tego powodu istotną rolę w procesie zarządzania bezpieczeństwem w górach winno się przypisywać efektywności pracy indywidualnej oraz zespołowej, które są względem siebie w stanie funkcjonalnej współzależności. Wnioski o koincydencji obu płaszczyzn zarządzania bezpieczeństwem w górach, zarządzaniu bezpieczeństwem wewnątrz organizacji oraz zarządzania bezpieczeństwem w środowisku gór, implikuje wniosek o potrzebie, ale także o możliwościach systemowego postrzegania organizacji oraz zarządzania bezpieczeństwem w górach. Centralnym punktem owego procesu staje się systemowo pojęte zarządzanie zasobami ludzkimi GOPR, a w tym zakresie modernizacja i optymalizacja celów, metod oraz środków rekrutacji, selekcji, doboru, szkoleń i rotacji kadr. Zasadniczego znaczenia nabierają też cechy osobowości jednostki jako jedne z głównych elementów potencjału społecznego organizacji ratowniczej.

* Dr Kazimierz Mrozowicz jest zatrudniony na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Wydziału Zarządzania i Turystyki Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

1. Wprowadzenie

Artykuł podejmuje problematykę zarządzania bezpieczeństwem w organizacji Pogotowia Górskiego. Teoretycznym tłem wzmiankowanych rozważań uczyniono teorię zarządzania bezpieczeństwem, zaś przedmiotem analizy naukowej utworzenie modelu zarządzania bezpieczeństwem w Górskim Ochotniczym Pogotowiu Ratunkowym.

Logika tego procesu opiera się na dedukcyjnym założeniu, iż system posiada wewnętrzną predestynację (naturalną predyspozycję) do stałego, a co za tym idzie nieuchronnego rozwoju. Pomijamy w tym miejscu dysharmonie logiczne. Potencjał tej osobliwej skłonności wymusza nań ciągłe doskonalenie funkcji podsystemów, których właściwie ukierunkowywane funkcje stają się czymś w rodzaju entropii o kierunku ujemnym. Oczywistym wydaje się korzystny udział w całości unaoczniających się procesów mechanizmu synergii oraz ekwiwalencji, które w rezultacie koincydencji uzupełniają działanie systemu, przy równoczesnym akcelerowaniu funkcji rozwojowej. Zmiana jawi się zaczyna pewną oczywistością, zaś jej nieuchronność kolejnym etapem przemian w rytmie swoistej dialektyki wszelkich systemów. Odpowiednio wcześniej zarejestrowana i zarządzana wywołuje adaptację.

Autorowi przyświecają dwa katalogi celów. W każdym z tych zbiorów znajdują się motywy pierwszoplanowe i drugoplanowe. Kolejność ich prezentacji nie wyraża stopnia wagi, jaki sam Autor mógłby im przypisać. Pomiędzy nimi występują związki logiczne, czasu, przyczyny, skutku i oczywistych pozostałych kategorii, które ze swej natury nie dadzą się absolutnie wystopniować, ponieważ często stają się po prostu nieuchwytnie.

Po pierwsze, dąży się do ukazania korzyści, jakie płyną z systemowego postzegania organizacji w jej sensie czynnościowym, a szczególnie utylitarystycznym. Adresatami podjętych analiz mogą być praktycy, których interesują praktyczne aplikacje modeli. Prezentowany artykuł umożliwia łatwy dostęp. Teoretycy zaś może dostrzegą związki procesów ponadorganizacyjnych, uniwersalnych, których przykładów w rzeczywistości co prawda nie brak, lecz przedmiot ratownictwa górskiego jest jak dotąd *terra ignota*. Jego specyfika leży bardziej w naturze ludzkiej niż w mechanizmach organizacyjnych, strukturalnych. Co nie odbiera mu miana racjonalności. Wręcz wymusza ją.

Po wtóre, moja skłonność do przyznawania pierwszeństwa ujęciom organizacji jako systemu, odnajduje swe źródło w praktykach, nazwijmy jej przedteoretycznych, intuicjach działań utylitarystycznych, w praktyce organizacyjnej, jak też w opisywanej przeze mnie praktyce ratowniczej.

Struktura, którą jako Autor opisałem w postaci swoistych modeli, funkcjonowała znacznie wcześniej jako wzorzec dobrej praktyki. Oryginalna praca Autora zasadza się nie na tym jednak, że odtwarza istniejącą pragmatykę, lecz na tym, że utrwala wzorzec rozpoznając ów w niejako podświadomym, prototypowym

działaniu ratowniczym. Tę metodologię, co więcej, dopiero się tworzy. Tworzymy ją wspólnie, praktycy i teoretycy. Tworzy się wzorzec z prototypu. Taka jest droga każdej teorii, która wychodząc z form przypadków, incydentów, indywidualów staje się podstawą istnienia realnego świata. Jego uogólnieniem, a tym samym uzasadnieniem oraz wytłumaczeniem. Kategoryzacją oraz fenomenologią. Praktyka bez teorii warta jest tyle, co pokolenie bez następców myśli.

To czego nie udało się ukazać aktualnie, a mianowicie systemowego funkcjonowania osobowości ratowniczej – ze względu na organizacyjny przedmiot analizy – staje się inspiracją następnych rozważań. W niedalekiej perspektywie możliwe stanie się wszak ukazanie związków funkcjonalnych pomiędzy efektywnością organizacji a osobniczym ukształtowaniem podsystemu psychospołecznego organizacji, pomiędzy człowiekiem a organizacją.

Zarządzanie bezpieczeństwem w górach jest zintegrowanym systemem kierowania organizacjami GOPR oraz TOPR¹ (nazywane są one zwyczajowo Pogotowiem Górskim, Służbą Górską, Niebieskim Krzyżem) 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* (Mrozowicz, 2006a).

O ile pierwsza z wymienionych sfer działalności odnosi się do formalnych, wyspecjalizowanych struktur oraz wystandaryzowanych funkcji organizacyjnych, o tyle zarządzanie turystyką górską, a w szczególności zaś jej kwalifikowanymi sferami zdaje 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, wystarczy wymienić w tym miejscu 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

¹ Terminologia ta odnosi się zarówno do Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR), jak też do Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (TOPR), organizacji prawnie odrębnych oraz niezależnych od roku 1992, co posiada swą etymologię w warstwach historyczno-kulturowych ich obu.

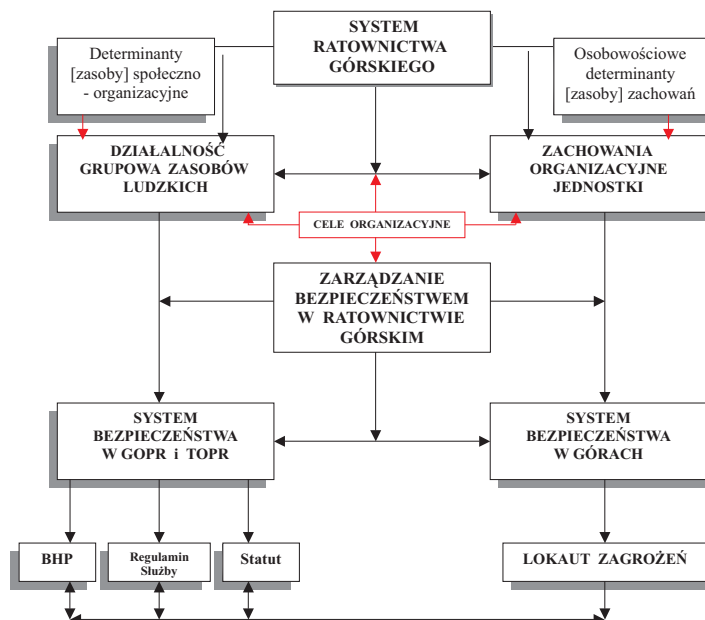
zarządzania bezpieczeństwem w górach, rozpatrujemy je z perspektywy funkcjonowania GOPR – organizacji, która w realny sposób reguluje jego poziom przeciwdziałając zagrożeniom górskim oraz likwidując ich skutki. Kontekstem dlań staje się rozważenie zagadnień organizacyjnych, przede wszystkim zaś struktury 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* i 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).



Rys. 1. Model koincydentalnych poziomów systemu ratownictwa górskiego

Źródło: opracowanie własne.

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 (Mrozowicz, 2006a; 2006b; 2007).

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 przywołanej spuściznie badawczej autora.

2. Teoretyczne aspekty organizacji Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego

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 (Stalewski, Łucewicz, 1994). Ujęcie socjologiczne definiuje organizację poprzez pryzmat jej funkcji, jako zbiorowości społecznej, pomijając w znacznym stopniu psychiczne uwarunkowania pełnionych w jej obrębie ról społecznych (por. Stalewski, Łucewicz, 1994; Łucewicz, 1999) oraz proces zarządzania w organizacji, a to w świetle zagadnień badawczych prezentowanej pracy uniemożliwia przyjęcie tego podejścia za całkowicie wystarczające. Uzupełnieniem paradygmatu socjologii organizacji zdaje 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 (np. Koźmiński, Obłój, 1989; Griffin, 1999; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Lachiewicz [red.], 2007). 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 (Leplat, 1982; Pidgeon, Turner, 1986). Podstawę tego procesu stanowi zarządzanie, które jest: „konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi” (Koźmiński, Piotrowski [red.], 1999, s. 34).

Najbardziej ogólnym celem wszelkich organizacji jest ich przetrwanie oraz rozwój (Koźmiński, Obłój, 1989), zaś warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym do utrzymania jej ciągłości jest to, aby organizacja była zdolna do formułowania celów oraz powodowania ich realizacji (Koźmiński, Piotrowski [red.], 1999). 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.

3. Istota zarządzania bezpieczeństwem

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 (np. Griffin, 1999). 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 zdaje 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, grotołazi) 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 (Mrozowicz, 2006a; 2007).

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 (Petersen, 1988), 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 (Studenski, 1986; 1994; 1996).

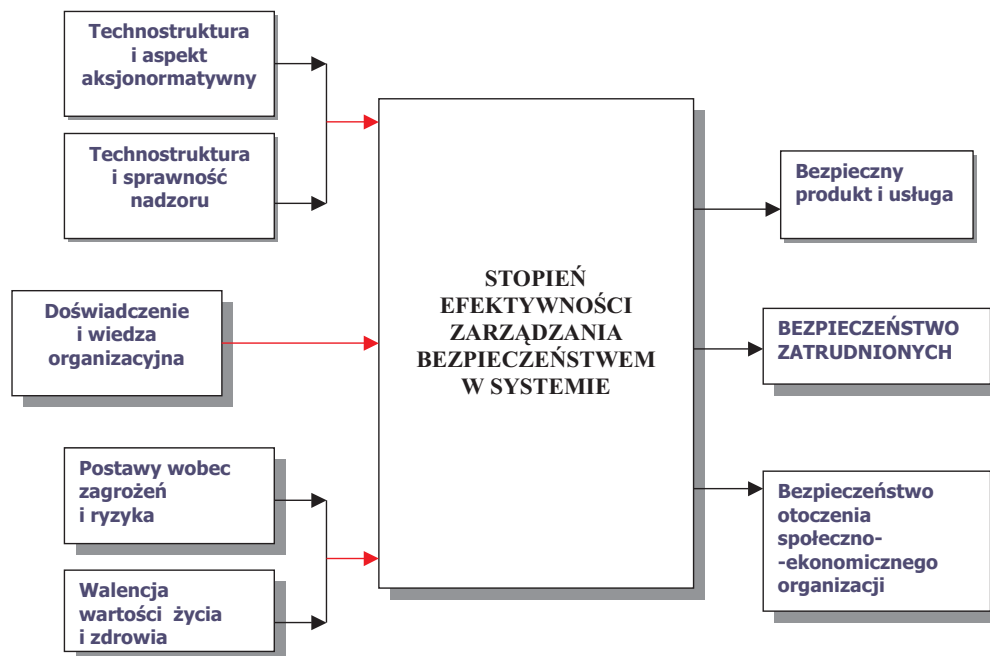
Obecny model profilaktyki koncentruje się nie tylko na transformowaniu środowiska oraz techniki, lecz skupia uwagę na motywacji w podejmowaniu niebezpiecznych zachowań przez pracowników. Studenski pisze, iż wynika z tego, że: „zaczęto zakład pracy ujmować jako wieloelementową całość tworzącą system, 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 (Leplat, 1982; Studenski, 1986). Systemowa koncepcja przyczynowości wypadkowej wpłynęła na przyjęcie w zakres profilaktyki działań zwiększających identyfikację zagrożeń oraz redukcję ryzyka utraty życia lub zdrowia (por. Studenski, 1986; Saari, 1987).

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 (por. Studenski, 1996; Mrozowicz, 2006a).

Należy podkreślić, że poziom wypadkowości oraz zachorowalności zawodowej w układach społeczno-technicznych można ujmować jako funkcję trzech grup zmiennych niezależnych, a mianowicie: *regulacji formalno-prawnej*, 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 zakresu bezpieczeństwa* (zob. Mrozowicz, 2006a).

Pojęcie bezpieczeństwa można zdefiniować za pomocą zbioru funkcji oraz cech, jakie pełni ono w rzeczywistości społecznej. Podczas ich opisu odnieść będziemy się do przykładowych zadań oraz celów Służby Górskiej (por. rys. 2).



Rys. 2. Determinanty bezpieczeństwa funkcjonowania systemów społeczno-technicznych

Źródło: opracowanie własne.

A oto one:

1. *tworzenie produktów niezagrażających 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 przykolejkowej (por. lokaut zagrożeń; rys. 5),

2. *zapewnianie niezagrażających 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,

4. *niestwarzanie zagrożeń dla bezpieczeństwa i zdrowia ludności mieszkającej w otoczeniu systemu*: np. współpraca GOPR 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 (Longden, 1993; Studenski, 1994) (zob. rys. 3).

3.1. 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).

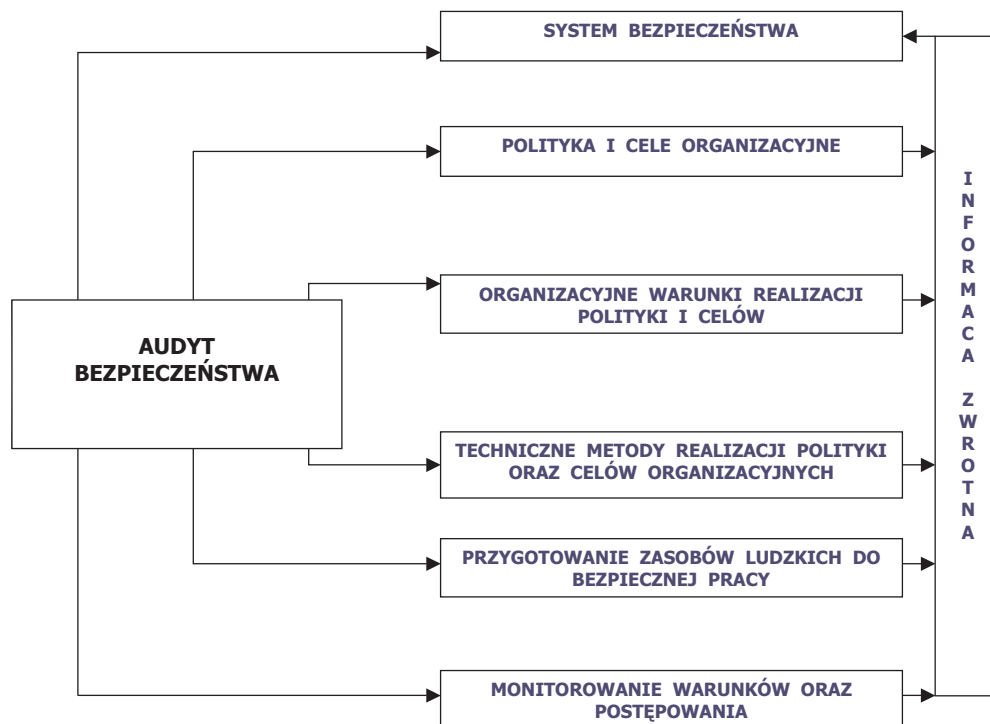
Działanie owych zmiennych niezależnych należy objąć kontrolą, która powinna zawierać:

- 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 (Freeland, 1993).

W tworzonym lub modernizowanym systemie bezpieczeństwa należy wyróżnić cztery podsystemy: sterowania, informacyjny, logistyczny i wykonawczy (rys. 4).

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 (Niczyporuk, 1996).



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

Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem zarządzania systemem bezpieczeństwa staje się weryfikacja efektywności zastosowanych procedur profilaktycznych, którą dokonuje się na podstawie danych z informacji zwrotnej z systemu (Hebda, 1987).

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) wyznaczeniu odpowiedzialności i władzy oraz
- e) doborze kompetentnych realizatorów polityki oraz celów bezpieczeństwa (Mrozowicz, 2006a).

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.

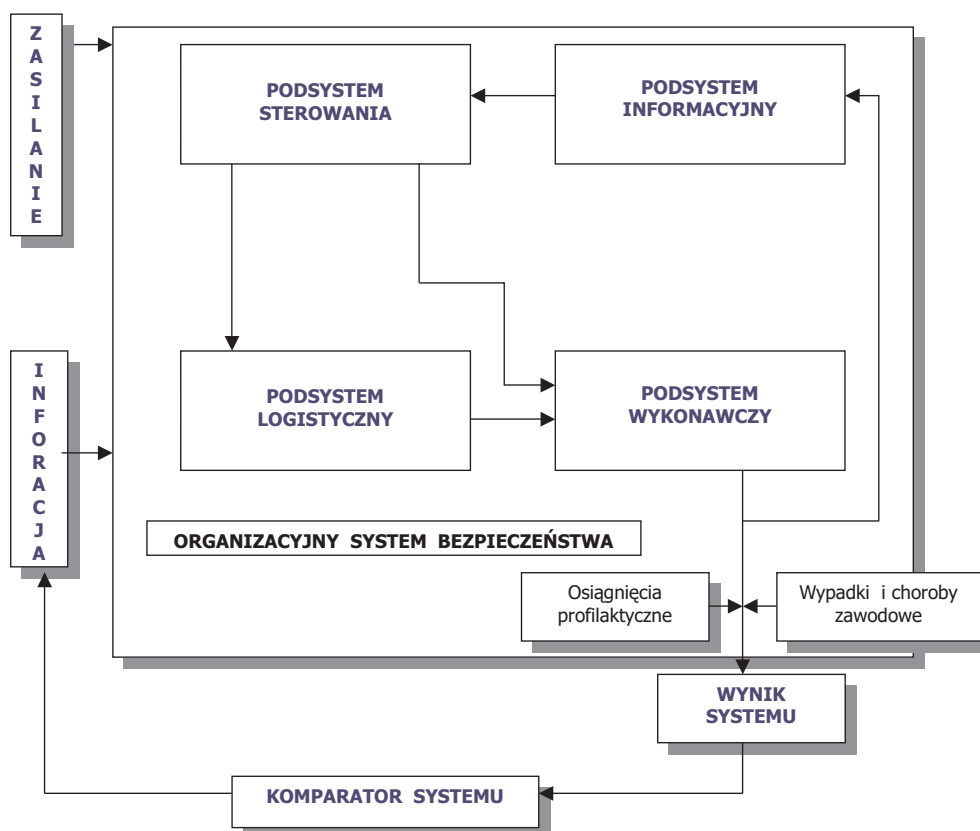
Podsystem logistyczny skonfigurowany jest z komórek organizacyjnych, które realizują główny cel zakładu, produkcję lub usługi, jak też z tych, które realizują zadania pośrednio lub bezpośrednio związane z profilaktyką techniczną oraz medyczną, a także z oddziaływaniem przygotowującym ludzi do podejmowania 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 kadre 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. produktywniej 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 pozasystemowy 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



Rys. 4. Schemat organizacyjnego systemu bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

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 (Rotter, Wontorczyk, 1992).

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.

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 kadrami 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 (Kostera, 1994).

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 (Smircich, 1985).

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 (Rotter, Wontorczyk, 1992).

Patrząc przez pryzmat kultury organizacyjnej, zaś kultury bezpieczeństwa w szczególności, rola zarządzania bezpieczeństwem polega na kreowaniu i tworzeniu warunków upodabniania się zachowań bezpiecznych u uczestników organizacji i w tym momencie kultura organizacyjna staje się „narzędziem kadry me-

nedzerskiej” (Łucewicz, 1999, s. 87), która poprzez odpowiednią politykę personalną ma sposobność oddziaływania na pracowników tak, aby osiągnięte zostały cele organizacji (zob. Kostera, 1996).

W dalszym przebiegu podjętych rozważań pominięto 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.

Dla wnikliwego odbiorcy przygotowano odpowiednio dogłębną analizę poruszonej problematyki w przywoływanych pracach autora (zob. Mrozowicz, 2005; 2006a; 2006b; 2007).

4. Organizacja górskiej służby ratowniczej w Polsce

*Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe*² zrzesza aktualnie 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 (Jonak [red.], 2002).

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 (Fasiński, Jonak, Silberring, 1983; Jonak [red.], 2002).

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

² Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe jest stowarzyszeniem kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym, zarejestrowanym w Sądzie Rejonowym w Krakowie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem rejestru KRS 0000156881. Terenem działania GOPR jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej ze szczególnym uwzględnieniem regionów górskich (również) poza granicami kraju. GOPR działa na podstawie Ustawy o Kulturze Fizycznej z dnia 18 stycznia 1996 roku oraz Rozporządzeń Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 roku w sprawie określania warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne oraz szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych.

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 (Statut GOPR, 1977; Fasiński, Jonak, Silberring, 1983; Jonak [red.], 2002).

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 25 ratowników zawodowych oraz przeszło 100 ochotników (A. Jonak [red.], 2002).

Przeprowadzona przez autora analiza materiałów źródłowych (Statut GOPR, 1977; Statut TOPR, 1991) 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.

4.1. Zarządzanie działalnością interwencyjną górskiej organizacji ratowniczej

Organizacja systemowej działalności ratunkowej GOPR 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 swoje 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.

Szybkie dotarcie wyposażonych ratowników na miejsce wypadku niejednokrotnie decyduje o uratowaniu ludzkiego życia i skróceniu cierpienia ofiary wypadku. Warunkiem takiego działania górskiej służby ratowniczej jest właściwa jej organizacja na całym terenie działalności Grupy Regionalnej.

Organizacja zarządzania bezpieczeństwem w górach powinna opierać się na wszechstronnej analizie ruchu turystycznego, wspinaczkowego, wczasowego, narciarskiego oraz zagospodarowania turystycznego regionu działalności danej Grupy Regionalnej GOPR. Wyrazem tak pojętej organizacji stają się poniższe korelatory zarządzania:

- a) odpowiednia sieć stacji i punktów ratunkowych GOPR, połączona siecią łączności krótkofalowej, komórkowej oraz telefonicznej (aspekt logistyczno-komunikacyjny),
- b) odpowiednio przeszkolona i we właściwej kondycji fizycznej kadra ratownicza, działająca w oparciu o plany alarmowe (aspekt osobowościowo-kompetencyjny),
- c) odpowiednia baza sprzętowo-techniczna (aspekt technologiczny),
- d) wypracowanie form współdziałania w zakresie systemowego zarządzania bezpieczeństwem w górach ze: strażą graniczną, służbą zdrowia i lotnictwem, policją itp. (aspekt synergiczny).

W zarządzaniu bezpieczeństwem w górach zależnie od rodzaju i zakresu profilaktyki oraz charakteru aktywności ratowniczej, wyróżnia się trojaki rodzaje form zachowań organizacyjnych, których celem jest tzw. *lokaut zagrożeń* (likwidacja wypadków). Z natury rzeczy służba ratownicza ma charakter działań grupowych, stąd też elementy lokautu zagrożeń są formami współdziałania ratowników niezależnie od stopnia zindywidualizowania poszczególnych czynności, sekwencji działań czy ich skomplikowanych algorytmów. W tym sensie szczególnego znaczenia nabierają zjawiska społeczne w GOPR oraz ich uwarunkowania osobowościowe, które są akcydentalną postacią zjawisk i procesów posiadających uogólniony wyraz w skali działań całości grupy. Oto one oraz ich definicje:

- a) *interwencja* – jest to krótkotrwałe działanie jednego lub dwóch ratowników bez konieczności zorganizowania transportu poszkodowanego (np. wykonanie opatrunku w schronisku lub na szlaku),
- b) *akcja* – jest to działanie zespołu ratowników (co najmniej trzech) w terenie z transportem poszkodowanego lub poszukiwanie (np. zwiezenie narciarza ze złamaniem lub poszukiwanie zaginionego turysty),
- c) *wyprawa ratunkowa* – jest to działanie w terenie grupy lub kilku zespołów ratowników (również przy współudziale osób spoza GOPR) na konkretne wezwanie do wypadku lub zgłoszenie o nim, połączone z transportem sprzętu, poszkodowanego lub jego poszukiwaniami, wymagające użycia dużej ilości sprzętu ratowniczego, wyznaczenie kierownika oraz zakresu obowiązków wśród pozostałych członków wyprawy.

4.2. Struktura organizacyjna interwencji ratunkowej w górach

W strukturze organizowania oraz przeprowadzania wyprawy ratunkowej różni się trzy zasadnicze etapy:

I. Przygotowanie i organizacja wyprawy (zebranie wiadomości o wypadku, organizacja zasobów ludzkich i sprzętu ratunkowego, przygotowanie środków transportu, łączności, żywienia itp.);

II. Przeprowadzenie wyprawy (wyjazd i dojazd do wypadku, udzielenie pierwszej pomocy, transport ofiary wypadku);

III. Zakończenie wyprawy (powrót do stacji ratunkowej, przegląd, suszenie oraz konserwacja sprzętu wraz z inwentaryzacją, sporządzenie opisu wyprawy, zebranie uwag uczestników wyprawy) (zob. rys. 5).

Do podstawowych zasad zarządzania bezpieczeństwem podczas wyprawy ratunkowej należy:

1. dążenie do zlikwidowania wypadku w górach w jak najkrótszym czasie,
2. stworzenie warunków, które umożliwiłyby dotarcie na miejsce wypadku w pierwszej kolejności ratownikom specjalistom (opiekunom psów, taternikom, grotolazom, płetwonurkom) oraz lekarzowi,
3. zapewnienie środka transportu gwarantującego jak najszybsze dowieszenie ratowników w rejon wypadku,
4. zbadanie przed wyprawą możliwości penetracji terenu przez śmigłowiec, szczególnie gdy okoliczności wypadku są niejasne, a warunki atmosferyczne trudne do określenia,
5. zebranie dostatecznej ilości ratowników gwarantującej bezpieczną likwidację wypadku, a w przypadku wypraw dłuższych (zwłaszcza kilkudniowych), zapewnienie rotacji grup celem umożliwienia wypoczynku i kontynuowania działań.

Powyższe zasady stanowią kluczowe tezy lokautu zagrożeń w górach. W definicyjnym ujęciu autora lokaut zagrożeń jest: „newralgicznym elementem zarządzania bezpieczeństwem w górach, a w tym zakresie zbiorem konkretnych i zaktualizowanych względem urealnianych się zagrożeń działań Pogotowia Górskiego, których celem staje się każdorazowo likwidacja skutków wypadków w górach, a w tym głównie utylizacja traumatycznych zdarzeń oraz prewencja w zakresie ich rozszerzania się i postępu.

4.3. Efektywność zarządzania bezpieczeństwem w górach

Wyrazem realizacji przez członków Pogotowia Górskiego operacyjnych celów grupowych jest ich działalność zapobiegawczo-prewencyjna, urealniana się uczestnictwem w systemie szkoleń, aktywności „nasłuchowej” Pogotowia (dyżury) oraz, a raczej przede wszystkim, udziałem ratowników w akcjach oraz wyprawach ratunkowych.

W okresie pięćdziesięciolecia istnienia GOPR (w obrębie tego także TOPR), jego członkowie interweniowali niemalże ćwierć miliona razy, co daje wyobrażenie o ich wysokim zaangażowaniu oraz wysiłku ponoszonym na rzecz realizacji przepisu pełnionej przez siebie roli społeczno-zawodowej (por. tabl. 1).

Tablica 1

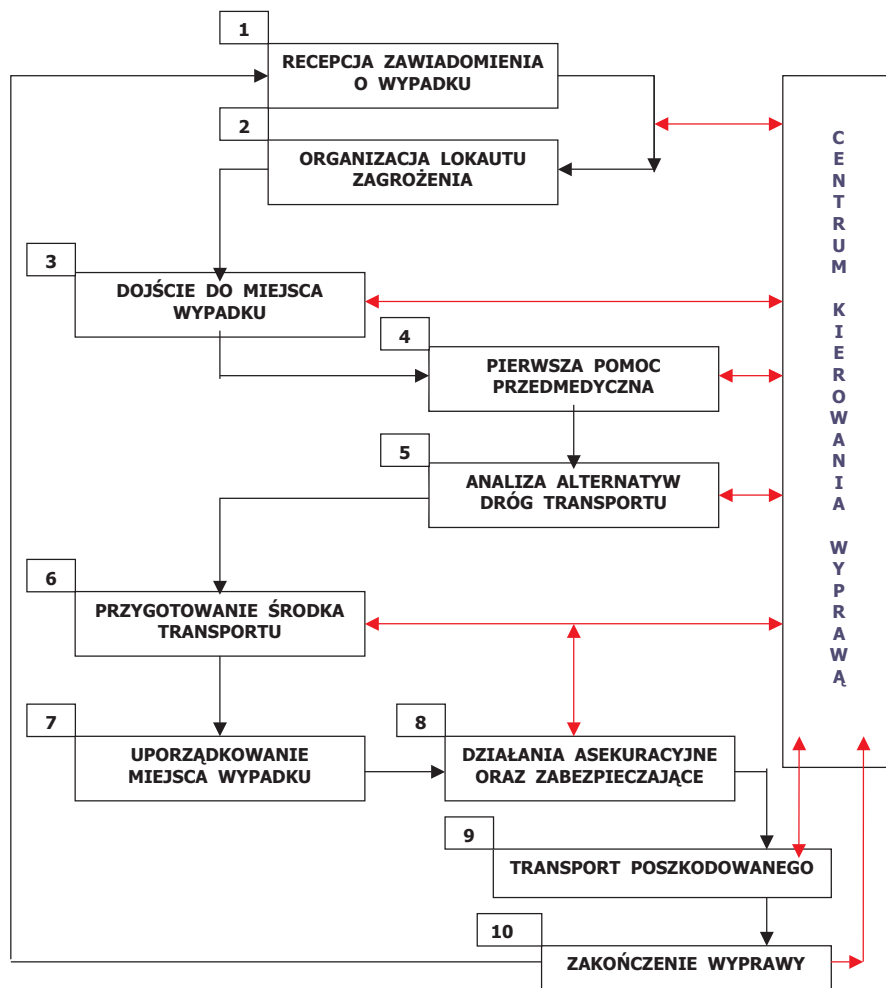
Działalność prewencyjna GOPR i TOPR w ujęciu globalnym

Lata/okresy działania Służby Górskiej	Ogół interwencji	Akcje i wyprawy w Służbie Górskiej (angażujące zespół lub kilka zespołów ratowniczych)			Pozostałe interwencje (pomoc doraźna, zwózki narciarskie, lekkie wypadki)
		Razem	W tym		
			wypadki śmiertelne	z udziałem śmigłowca	
1952–1961	16482	4173	76	1	12309
1962–1971	46416	7573	213	21	39631
1972–1981	61268	14335	264	257	46933
1982–1991	55844	15337	306	1736	40507
1992–2001	52556	16863	155	1536	35693
W sumie	232566	58281	1654	3351	175073

Źródło: opracowanie własne.

Z zebranych przez autora danych wynika, że przeciętnie w ciągu roku ratownicy górscy interweniują średnio ok. 4,7 tys. razy, z tego 3,5 tys., to akcje do lekkich wypadków np.: trasy przywyciągowe, urazy narciarskie, lekka (beztransportowa) pomoc doraźna, a 1,2 tys., to wyprawy ratunkowe, w których biorą udział zespoły poszukiwawczo-ratunkowe. Wymagają one uczestnictwa wielu osób oraz użycia sprzętu ratowniczego, od noszy począwszy, a na śmigłowcu skończywszy. Część wypraw ratowniczych kończy się śmiercią turystów. Przeciętnie, na przestrzeni pięćdziesięciu lat działalności Służby Górskiej, w wyniku nieszczęśliwego wypadku spowodowanego np. nagłym załamaniem pogody, czy też brakiem odpowiednich umiejętności, ginęło w górach rok rocznie średnio ok. 35 osób. W sumie liczba ta obejmuje 1654 przypadki śmierci (dane te nie zawierają tragicznych wydarzeń z lat 2002–2005).

Jeżeli wziąć pod uwagę liczbę wypraw ratunkowych, które organizowane są w odpowiedzi na zgłoszenie o zaginięciu, czy ewentualnie o skomplikowanym wypadku, a było ich w okresie od 1952 do 2001 roku łącznie niemalże 60 tys., to wynika z tego, że jedynie niecałe 3% wypadków, którym próbowało przeciwdziałać Pogotowie Górskie skończyło się tragicznie. Podobne stosunki liczbowe obserwuje się w zakresie działalności prewencyjnej poszczególnych Grup Regionalnych. A zatem, przybliżony poziom skuteczności prewencyjnej Pogotowia jest



Rys. 5. Schemat organizacyjny lokautu zagrożeń w wyprawie ratunkowej w Pogotowiu Górskim

Źródło: opracowanie własne.

bardzo wysoki. Przeciętna ilość działań prewencyjnych pojedynczego ratownika górskiego, w okresie od roku 1992 do roku 2001 wynosi 35, z czego 24, to interwencje do lekkich wypadków, zaś 11, to udział w zwykle ciężkich wyprawach ratunkowych. Pierwsze dziesięciolecie działalności GOPR, to trzykrotnie większy udział statystycznego ratownika górskiego w działalności prewencyjnej Służby Górskiej (ok. 90; por. tablica 1), przy czym interwencje stanowią średnio $\frac{2}{3}$, a wyprawy $\frac{1}{3}$ działalności prewencyjnej Pogotowia. Widać więc, że aktywność ratownika GOPR w zakresie podjętej roli społeczno-zawodowej, a dokładnie w zakresie jej aspektu prewencyjnego, trzykrotnie spadła. Jest to spowodowane głównie tym, że na przestrzeni czterdziestu lat działalności Służby Górskiej dzie-

sięciokrotnie wzrosła liczba jej wolontariuszy w Grupach Regionalnych (A. Jonak [red], 2002; Mrozowicz, 2006a).

Z jednej strony zmalała więc przeciętna „aktywność wyprawowa” pojedynczego ratownika, z drugiej zaś wzrosła skuteczność procesu rekrutacji nowych kadr do szeregów Pogotowia, powodując znaczący przyrost ogólnej liczebności jego członków. W przymacie poszczególnych Grup Regionalnych zjawisko to szacuje się średnio na dziesięcioprocentowym poziomie wzrostu, gdy wśród członków Grupy Podhalańskiej jego progresja sięga niemalże 30%. Proces zwielokrotnionego przyrostu liczebności Pogotowia Górskiego nie spowodował obniżenia skuteczności indywidualnych działań prewencyjnych, a wręcz zabezpieczył ogólną efektywność jego funkcjonowania przed skutkami nadmiernego obciążenia osobowości pojedynczego ratownika. Dlatego też ogromną rolę w GOPR oraz TOPR przypisuje się jakości szkoleń ratowniczych oraz stopniowi wytrenowania kadry. Należy natomiast zmodyfikować zasady rekrutacji.

Kursy oraz szkolenia ratownicze są nie tylko formą doskonalenia indywidualnych umiejętności specjalnych ratownika (np. wspinaczka skałkowa), lecz rodzajem swoistego treningu/substytutu funkcjonalnego, imitującego warunki realnej akcji oraz wyprawy ratunkowej. Dlatego też udział w nich zalecany jest przez kadrę szkoleniową GOPR i wchodzi w zakres przepisu roli zalecanej centralnie, a także przepisu roli zalecanej lokalnie. Szczególny obowiązek udziału w szkoleniach mają ratownicy-kandydaci oraz ratownicy przed kursem II stopnia (Fasiński, Jonak, Silberring, 1983).

Zakres obowiązków ratowniczych, który wynika nie tylko ze specyfiki geospołecznej oraz klimatycznej środowiska funkcjonowania omawianej grupy społecznej, lecz także z powodu udziału potężnej ilości osób podejmujących aktywność w górach powoduje, że działalność Pogotowia Górskiego, a w tym przede wszystkim czynności indywidualne przeciętnego ratownika górskiego, muszą odznaczać się specyficzną konglomeracją posiadanych przezeń umiejętności specjalnych oraz odpowiednio wobec wymogów służby ukształtowanej osobowości.

Pozostaje ona również pod wpływem specyficznie ukształtowanej kultury organizacyjnej GOPR, która oddziałuje na nią symultanicznym systemem norm i procedur, współtworząc całokształt uzewnętrzniających się w środowisku grupy procesów społecznych. W tym sensie można mówić zarówno o *personality*, które wnosi do kultury organizacyjnej niepowtarzalną część swojej jednostkowej indywidualności, jak też o *syntality*, które jest zbiorczym i uogólnionym obrazem całokształtu postaw, przekonań, motywów oraz systemów wartości, i jako taki stanowi amalgamat zobiektywizowanych, zrelatywizowanych i uśrednionych w przekroju populacji goprowskiej zjawisk kulturowych. Kultura organizacyjna, w tym kultura bezpieczeństwa, kształtuje się w przestrzeni społecznych interakcji jednostki oraz grupy i jest w pewnym sensie stanem wynegocjowanego kompromisu. Jako stan wymaga cybernetycznego korygowania i minimalizacji błędów,

stąd też potrzeba racjonalnego zarządzania zasobami osobowościowymi i kulturą organizacyjną GOPR.

Ratownik górski musi sprostać nie tylko wymaganiom technicznym, które stawia przed nim środowisko geoklimatyczne wyprawy ratunkowej oraz szkoleń, lecz także uwarunkowaniom społecznym, będącym konsekwencją niezliczonej ilości kontaktów międzyludzkich oraz typowego swoistego ich rodzaju. Jego osobowość powinna charakteryzować się tym, że strukturalizują ją dwa z pozoru antagonistyczne zespoły cech, a mianowicie: specyficzna wrażliwość społeczna oraz potrzeba mocnych doznań i odporność na stres psychofizyczny.

5. Zakończenie

Zagadnienie zarządzania bezpieczeństwem w górach winno być rozpatrywane jako zjawisko tworzone przez dwie grupy czynników. Pierwsze z nich uwarunkowane jest przez poziom kształtowania się kultury organizacyjnej, w tym przede wszystkim przez aksjonormatywne składowe kultury bezpieczeństwa. W tym zakresie należy rozumieć znaczenie cech podmiotowych (elementów strukturalnych osobowości cech, czynników temperamentalnych, czy czynników motywacyjno-poznawczych) uczestnika organizacji ratowniczej wobec realizacji celów organizacyjnych Pogotowia Górskiego. W drugim przypadku zarządzanie bezpieczeństwem w górach powinno uwzględniać poziom bezpieczeństwa i jego predykatory zarówno w środowisku organizacji, jak też w jej otoczeniu. Z tego powodu istotną rolę w procesie zarządzania bezpieczeństwem w górach winno się przypisywać efektywności pracy indywidualnej oraz zespołowej, które są względem siebie w stanie funkcjonalnej współzależności. Wnioski o koincydencji obu płaszczyzn zarządzania bezpieczeństwem w górach, zarządzaniu bezpieczeństwem wewnątrz organizacji oraz zarządzania bezpieczeństwem w środowisku gór, implikuje wnioski o potrzebie, ale także o możliwościach systemowego postrzegania organizacji oraz zarządzania bezpieczeństwem w górach. Centralnym punktem owego procesu staje się systemowo pojęte zarządzanie zasobami ludzkimi GOPR, a w tym zakresie modernizacja i optymalizacja celów, metod oraz środków rekrutacji, selekcji, doboru, szkoleń i rotacji kadr. Zasadniczego znaczenia nabierają też cechy osobowości jednostki jako jedne z głównych elementów potencjału społecznego organizacji ratowniczej.

Drugim ważnym aspektem prezentowanych analiz staje się umożliwienie percepcji Służby Górskiej, jako podsystemu krajowego zarządzania bezpieczeństwem. W tym sensie można mówić o coraz popularniejszym obecnie w anglosaskiej teorii zarządzania modelu holograficznym, który charakteryzuje się wysoce korzystnymi z punktu widzenia celów organizacyjnych funkcjami: uczeniem się przez informację zwrotną, zapewnieniem niezbędnej różnorodności, redundancją funkcji oraz krytycznym minimum specyfikacji. Holograficzna dyfuzja funkcji systemu umożliwia probablistykę, a nie jak tradycyjnie wyłącznie determinizm.

Bibliografia

- Fasiński A., Jonak A., Silberring J. 1983. *Poradnik Ratownika GOPR*. Warszawa: Wydawnictwo PTTK „Kraj”. T. I.
- Freeland L. T. 1993. *The Holistic Approach to Achieve Zero on and off Job Lost Time Injuries*. Sydney: Minasafe.
- Griffin R.W. 1999. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12019-3.
- Hebda A. 1987. *Kompensacja odstępstw od zaprojektowanego przebiegu procesu produkcyjnego w warunkach zagrożeń wypadkowych. Ergonomia stanowiska*. Kraków.
- Jonak A. (red.). 2002. „Na każde wezwanie...”: *pięćdziesiąt lat działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1952–2002*. Praca zbiorowa. Kraków: Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTKm: Oficyna Wydawnicza „Wierchy”. ISBN 83-915387-5-3.
- Kostera M. 1994. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0938-X.
- Kostera M. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1017-5.
- Koźmiński A., Obłój K. 1989. *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE. 83-208-0728-X
- Koźmiński A., Piotrowski B. 1999. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12705-8.
- Lachiewicz S. (red.) 2007. *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Łódź: Monografie Politechniki Łódzkiej.
- Leplat J. 1982. *Accidents and Incidents Production: Method of Analysis*. New York: „Journal of Occupational Accidents”. Nr 4.
- Longden J. C. H. 1993. *The Management of Health and Safety at the Workplace*, Sydney: Minasafe.
- Łuczewicz J. 1999. *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. ISBN 83-7011-368-0.
- Mrozowicz K. 2005. *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*. Warszawa: „Kultura Fizyczna”. Nr 5–6/2005.
- Mrozowicz K. 2006a. *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych determinant zachowań ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*. Maszynopis dysertacji. Kraków: Biblioteka Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mrozowicz K. 2006b. *Zasoby ludzkie organizacji Niebieskiego Krzyża w pryzmacie funkcjonalnych cech osobowości*. Jarosław: „Jarosławskie Studia Społeczne”. Nr 1/2006.
- Mrozowicz K. 2007. *Niektóre aspekty zarządzania potencjałem osobowościowym na przykładzie Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*. W: S. Lachiewicz (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Łódź: Monografie Politechniki Łódzkiej.
- Niczyporuk Z. T. 1996. *Kształtowanie bezpieczeństwa na przykładzie eksploatacji zmechanizowanych kompleksów ścianowych w kopalniach węgla kamiennego*. Katowice: Prace Naukowe Głównego Instytutu Górnictwa. Nr 817.
- Petersen D. 1988. *Safety Management – A Human Approach*. New York: Alore Inc.
- Pidgeon N. F., Turner B. A. 1986. *Human Error and Socio-Technical System Failure*. W: A. S. Nowak (red.). *Modeling Human Error in Structural Design and Construction*. New York: American Society of Civil Engineers.
- Rotter T. 2001. *Psychologia likwidacji wypadków drogowych*. Kraków: Text. ISBN 83-88934-10-4.
- Rotter T., Wontorczyk A. (1992). *Risk Perception in Drivers with Different Driving Licenses*. Wiedeń: Proceeding of 4ht Workshop of ICTCT in Vienna.
- Saari J. (red.) 1987. *Successful Accident Prevention*. Helsinki: Institute of Occupational Health. ISBN 9518016127.

- Smircich L. 1985. *Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?*. In: E. Frost (red.). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publisher.
- Stalewski T., Łucewicz J. 1994. *Socjologia organizacji. Problemy podstawowe*. Wrocław: Wrocławska Oficyna Nauczycielska.
- Statut Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1977. Zakopane.
- Statut Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1991. Zakopane.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 2001. *Kierowanie*, Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1295-X.
- Studenski R. 1994. *Szacowanie i ograniczanie ryzyka*. Warszawa: „Atest – Ochrona Pracy”. Nr 6.
- Studenski R. 1996. *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. ISBN 83-85718-47-8.

Safety Management in the Mountain Rescue Systems

Summary: The thesis shows a problem of individualistic factors, which predict mountain lifeguards' behavior and indicate a possibility of using psychological knowledge in human resources management of a Voluntary Mountain Emergency (VME) organization.

The main problem is to identify psychophysical properties, which influence the efficiency and safety of saving actions being carried out. In general, this behavior originates from performing saving tasks. The thesis particularly describes organizational behavior: saving activities and their efficiency. As it comes to human resources management in VME, the most reflective and interesting in a psychological way is risky behavior, which involves participation in saving actions, especially in extreme conditions.

The thesis suggests system development of safety management in the mountains as well as risk management in dangerous situations, where lifeguards' health and life is at risk. Safety management was described as actions causing accident risk reduction and decreasing their effects. Suggested organization of the safety system in the mountains involves both preventive and helpful behavior of people, who need help.

Key words: mountain rescue, psychology of management, safety management
