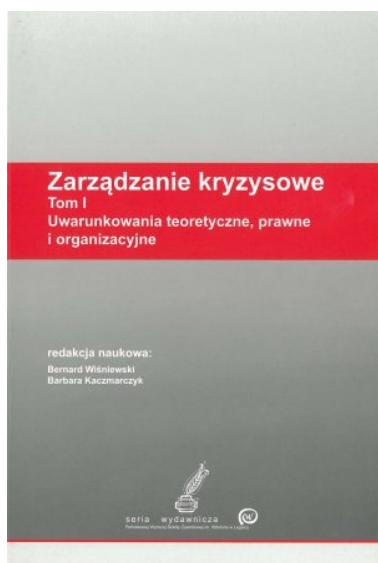


# Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych SG im. gen. bryg. Wilhelma Orlika-Rückemanna

<https://oss.strazgraniczna.pl/oss/osrodek/sympozja-i-konferencje/sympozjum-naukowe-05-06/wydawnictwa/4435,Wydawnictwa.html>  
17.05.2025, 10:56

## Wydawnictwa

14.10.2013



**6** #Prowadzenie

Z uwagi na powstanie skłonności odnotowywane jest stale zainteresowanie problemami związanymi z realizacją procesów zarządzania kryzysowego, co wynika m.in. z wpływu tegoż doświadczenia na efektywność, a zatem i na wyniki pracy dla organizacji, która poradzi skutecznym przygotowaniem się do przeciwdziałania się sytuacjom kryzysowym i funkcjonowaniem w warunkach ich wystąpienia.

Zarządzanie kryzysowe w ujęciu systemowym charakteryzuje także właściwość jak:

- uniwersalność, czyli zdolność zastosowania stanu otwartości dynamicznej;
- adaptacyjność, czyli przystosowanie się do zmian otoczenia;
- spójność (koheryncyjność), czyli zdolność utrzymania niezbędnych powiązań (relacji, sprzężeń) między elementami (podsystemami);
- różnorodność, czyli zdolność do sprawnego funkcjonowania;
- gotowość, czyli zdolność podjęcia nowych zadań wynikających ze zmiany otoczenia;
- reaktywność, czyli zdolność szybkiego reagowania na kryzysowe sytuacje (zagrożenia, zakłócenia).

W kontekście dotychczasowych rozważań istotne jest to, aby rozpatrywane problematyce zarządzania kryzysowego w aspektach uwarunkowań teoretycznych, prawnych i organizacyjnych obejmowała także zagadnienia jak:

- włączenie zwłok w organizację i uwzględnienie potrzeb ekonomicznych, społecznych, środowiskowych, edukacyjnych oraz technicznych;
- środki prawne oraz techniki ich realizacji i wdrożenia;
- skuteczne metody zbierania informacji, efektywnego przetwarzania i planowania;
- samodzielność w wyborze sposobów działania;
- pomiar i sprawność w ocenie doświadczenia przy jednostki i organizacji;
- efektywność i sprawność działania przy przekazywaniu zmian w organizacji;
- rozpoznawanie potrzeb i ocena możliwości organizacji;
- zadanie do doświadczenia zawodowego.

Wskazywane zaprezentowane powyżej obliczenia: sprawności, że zespół autonomicznie podjął się zadań zapewnienia bezpieczeństwa teoretycznych, prawnych i organizacyjnych zarządzania kryzysowego w kontekście teorii kierowania. Takie założenia wymagały w tym wypadku całkowitego zespołu autonomicznego oraz oszczędności strukturalnej pierwotnej części pracy.

Odkazana do rąk czytelników pierwsza część publikacji dotyczy zarządzania kryzysowego władze się z dwóch rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zwieńczonych bibliografią. Każdy z rozdziałów stanowi osobny całość, która zawiera krótkie.

Rozdział pierwszy prezentuje w sposób ogólny elementarne zagadnienia, m.in. takie jak kierowanie, zarządzanie, organizacja. Poruszone jest również tematyka zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności procesa podejmowania decyzji, roli sterownika, zarządzania przez pryzmat władzy. W powyższym zakresie przedstawiono poglądy różnych kierunków myślenia na temat zarządzania organizacją i organizacji, przez co wskazano potrzebę na powzięcie w różnych ujęciach. Jednym z nich jest ujęcie systemowe, co z kolei zainteresowało autorów do podjęcia próby stworzenia własnej definicji w powyższym zakresie. Na pierwsze funkcjonowanie organizacji, jak również struktury, wpływa wiele czynników. Są nimi m.

<sup>1</sup> Por. B. Siskulowicz, System kierowania, ASG Wd, Warszawa 1988, s. 10-48.  
<sup>2</sup> Por. A. W. Pezron, Kierowanie pracami kaduczo-rezerwowymi [w:] Praca kaduczo-rezerwowi, Warszawa 1996, s. 370-379.

**Spis treści**

Wprowadzenie ..... 5

**Część 1**

Wybrane problemy kierowania

1.1. Podstawa organizacji i zarządzania ..... 10  
1.2. Zarządzanie zasobami osobowymi ..... 16  
1.3. Istota współdziałania i koordynacji ..... 23  
1.4. Kultura organizacji ..... 37  
1.5. Psychologiczne uwarunkowania procesu podejmowania decyzji - wybrane problemy ..... 43  
1.6. Konkluzyje ..... 51

**Część 2**

Podstawowe zagadnienia zarządzania kryzysowego

2.1. Zagrożenia i kryzysy - próba klasyfikacji ..... 54  
2.2. Przygotowanie organizacji do funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych ..... 67  
2.3. Sytuacja menedżera w aspekcie zarządzania kryzysowego ..... 76  
2.4. Podstawy prawnego i doktrynalnego zarządzania kryzysowego w Polsce ..... 86  
2.5. Zasadnicze aspekty organizacji skutnego dyktwa w procesie podejmowania decyzji obojętnej ..... 106  
2.6. Informacyjne wsparcie procesów zarządzania kryzysowego ..... 113  
2.7. Konkluzyje ..... 114

Bibliografia ..... 114

**7** #Prowadzenie

tytuł kultura organizacji, współdziałania i koordynacji, którym przegadują się autorzy, ale również psychologiczne uwarunkowania decyzyjnego podjęcia podjęcia przez siebie decyzji. Na uwagę zasługują wywołane „pulsy oceniania”, które często tworząym podca procesa decyzyjnego.

W rozdziale drugim przedstawiono wiele różnych definicji zagrożenia, sytuacji kryzysowej oraz kryzysu. Zaprezentowano również typologię kryzysu oraz wskazano na różnicę pomiędzy zagrożeniem, kryzysem a sytuacją kryzysową. Istotą funkcjonowania organizacji w sytuacji kryzysowej jest jej przygotowanie w każdym aspekcie. To zagadnienie zostało szeroko opisane w tej części opracowania, ze szczególnym zaznaczeniem wytworzenia i realizacji oraz podstawy prawnej i organizacyjnych zarządzania kryzysowego w Polsce. Istotą powyższego jest również sposób organizowania skutnego dyktwa w przygotowaniach obojętnej oraz wsparcie informacyjne procesów zarządzania kryzysowego, które bezwzględnie składają podjęcie decyzji w procesie decyzyjnym.

Zaprezentowane powyżej treści stanowią przybliżenie poznańskim zespołu, który stworzył osobny reprezentujący znacznie w tym, otworzył doświadczenia zawodowego oraz jednostki, umożliwiające formację nieuwielbionej w skąd się czerpiących i szeroko obłądanych organów administracji rządowej. Połączenie tak wielu źródeł, w ocenie redaktorów naukowych, stanowi o wartości całego opracowania.

Na szczególne słowa uwagę zwrócić należy do wydawnictwa Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Wilhelma Orlika-Rückemanna w Legnicy oraz Oddziału Szkoleń Specjalistycznych Strazy Granicznej w Legnicy, który od dłuższego już czasu współpracuje w zakresie pozyskiwania oryginalnych materiałów zarządzania kryzysowego, organizując tym samym one same tego typu przedsięwzięcia.

Redaktorzy naukowcy wyrażają nadzieję, że polska literatura pierwszeństwa części opracowania czytelnicy pamiętać będą słowa W.L.B. Beveridge'a, który stwierdził, że „w każdej chwili potrzeba znacznie więcej ponad to, że ktoś pociągnie, jak trzeba przygotować. Nieodpowiednia jest praktyka, by naczytać się stosownożasad oraz wytworzyć o sobie zwycięski obraz „osobnika””. Słowa te powinny być w naszym drugookazaniu dla tych wszystkich, którzy zajmują się zarządzaniem kryzysowym.

<sup>1</sup> W.L.B. Beveridge, Słowo habet naukowcy, PZWL, Warszawa 1963, s. 6.

*Errata, qui in prosperis rebus impia fortuna in omnia tempora figitur et manet!*

**WPROWADZENIE**

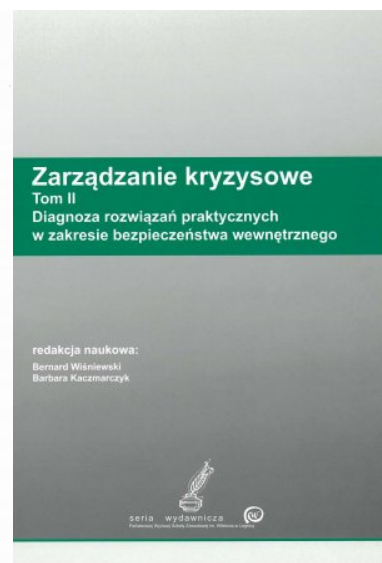
Kryzysy i sytuacje kryzysowe klasyfikuje się ze względu na określone cechy i kryteria: wystawienie źródła (wewnętrzne, zewnętrzne), charakter (polityczno-militarne, niemilitarne), skalę występowania (globalne, regionalne, lokalne), oraz trwałość (incydentalne, krótkotrwałe, długotrwałe, permanentne), zasięg polityczny (niepartyzjanski, narodowy), częstotliwość występowania (jednokrotnie, powtarzające się, cykliczne), symptomaty zagrożenia (oczekiwane, niespodziewane), wykładniczość występowania (bardzo szybko, szybko, wolno) oraz obszar zagrożenia (miejscowe, lokalne, na terytorium jednego lub więcej państw).

Różnorodność takich planujących jak bezpieczeństwo oraz kierowanie pozwala na dostrzeżenie istotnych związków między nimi a zarządzaniem kryzysowym, bowiem jest ono niezym wzięci, aniżeli procesem „zostawiania napiętych sprężyn” w sposób, w którym następuje współdziałanie operacji jest planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania<sup>1</sup>.

Zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania kryzysowego dowodzą niezbicie, że podmiotem tego zarządzania jest człowiek, a przedmiotem jego bezpieczeństwa. Związane jest to bezpośrednio z kierowaniem zespołami ludzkimi w szczególnych, trudnych i złożonych warunkach. Przeniesie to z kolei w światym ryzyku ze świadomości znaczenia kierowania na wyszczególnienie kierowania organizacjami.

Na podstawie obserwacji procesów postępowania w sytuacjach kryzysowych można stwierdzić, że są one w pewnym zakresie jednolite dla wszystkich elementów systemu zarządzania kryzysowego każdej z realizujących do badania organizacji oraz jednocześnie odmiennie w zakresie wynikającym z właściwości tych elementów. Taka sama wyznaczone prowadzenie operacyjnych rozważań we wszystkich z powyższych zakresach, które w konsekwencji mają doprowadzić do doświadczenia podjęcie prawdy i organizacyjnych, a w skali mikro również wprawy do realizacji zadań w sytuacjach kryzysowych. Nie slega przecież wprawdzie, że „człowiek wykonujący jakikolwiek rodzaj czynności zgodnie z tym ogólnym stylem i przy większym nakładzie energii niż człowiek, który się czynności wielofunkcyjnej powstrzyma”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> „Jedną z teorii w polityce i socjologii, że są zawsze skutki określone law” – cytując przypisywanie Cyprianowi – „Rozważania al. Horemann [w:] M.T. Czerw, Biblioteczka ad C. Horemann libet IV, rozdz. B. Kłosa, Lipska 1873.  
<sup>2</sup> Por. T. Leścański, Złoty kryzysowy wywołujący zagrożenia kryzysowego, Wydawnictwo „Młody Wzrost” 2006, s. 1, s. 2.  
<sup>3</sup> M.A. rasiński, Ad hoc systemy zarządzania, Druk Wydawnictwa ABC, Warszawa 1997, s. 150.  
<sup>4</sup> J. Frankiewicz, Organizacja pracy w kierownictwie, PWE, Warszawa 1960, s. 7.



redakcja naukowa:  
Bernard Wiśniewski  
Barbara Kaczmarczyk

<b>Spis treści</b>	
Wprowadzenie	5
<b>Część 1</b>	
<b>Zarządzanie kryzysowe w obszarze bezpieczeństwa powszechnego</b>	
1.1. Rola zbiorów rezerwowych w odniesieniu do przeciwdziałania skutkom zjawisk pogodowych	10
1.2. Ciężkie zagrożenia powodzienne i wykształcanie młodych	18
1.3. Lokalne systemy ostrzeżeń powodziowych (LSOP)	28
1.4. System zabezpieczenia przeciwpowodziowego na przykładzie Łódzkiego	38
1.5. Konkluzje	45
<b>Część 2</b>	
<b>Zarządzanie kryzysowe w obszarze bezpieczeństwa publicznego</b>	
2.1. Prezentacja jako zjawisko społeczne i niejednorodnym nadziorze	48
2.2. Tępoty – charakterystyka zjawiska	56
2.3. Zdroża i konsekwencje nielegalnej migracji	65
2.4. Przygotowania Sudeckiego Oddziału Strazy Granicznej do UEFA EURO 2012	79
2.5. Psychologiczne aspekty funkcjonowania Strazy Granicznej w systemie bezpieczeństwa państwa	86
2.6. Policia Republiki Czeskiej a zarządzanie kryzysowe	91
2.7. Konkluzje	97
<b>Część 3</b>	
<b>Praktyczne aspekty współpracy działań</b>	
3.1. Koordynacja i współdziałanie w Strazy Granicznej	100
3.2. Zarządzanie kryzysowe w drogowym przepływie granicznym	106
3.3. Współdziałanie Policji i Strazy Granicznej	117
3.4. Efektywne współdziałanie Państwowej Strazy Pożarnej i Strazy Granicznej	129
3.5. Konkluzje	133

<b>4</b>	
<b>Spis treści</b>	
<b>Część 4</b>	
<b>Dotknięcie procedur zarządzania kryzysowego i jego konteksty</b>	
4.1. System kierowania reagowaniem kryzysowym – próba generalizacji kilku rozwiązań	136
4.2. Andragogika procesowy edukacji pracowników organizacji alarmistycznych (przekład Republiki Czeskiej)	143
4.3. Miejsce i rola odrodzów szkolenia w doskonaleniu zawodowym funkcjonariuszy polskiej Strazy Granicznej	149
4.4. Czynniki jako sposób racjonalizacji procesów zarządzania kryzysowego Strazy Granicznej	155
4.5. Srezy i metody radzenia sobie z nim w sytuacji kryzysowej	163
4.6. Konkluzje	169
171	
<b>Bibliografia</b>	

Cover period, qui etiam cum est natus, cover!

**PROWADZENIE**

Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa to stan (proces) uzyskany w efekcie spełnienia przez państwo funkcji wewnętrznej realizowanej w ramach strategicznej polityki bezpieczeństwa narodowego, przejawiającej się celowo:

- w ujęciu ujemnym: braku i złowieszczy, zagrożenia naruszenia przed prawnymi działaniami, a także skutkami klęsk naturalnych i katastrof technicznych.
- (Odpowiedzialność za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa spoczywa w Polsce na wielu podmiotach. Można je przeliczyć wyczerpująco w ramach administracji rządowej i samorządowej. W zakresie swoich kompetencji odpowiedzialność taką ponoszą również instytucje państwowe, organizacje i stowarzyszenia. Częścią odpowiedzialności za bezpieczeństwo objęta jest społeczeństwo – obywateli naszego państwa funkcjonujący w różnego rodzaju grupach, wspólnotach, społecznościach oraz instytucjach).

Zawieszanie z zarządzaniem kryzysowym, jak i bezpieczeństwem wewnętrznym związane jest zjawisko współdziałania, którego powszechności powodem, iż nie zawsze zdarza sobie można sprawę z jego wypracowania. Zarządzanie o współdziałaniu mówi się w sytuacjach działań spektakularnych, pomijając parametrami „wzryscie” problematyzacji działalności różnych instytucji<sup>1</sup>. Dotyczy ono: doskonalenia i wdrażania zasad oraz procedur realizacji wspólnych przedsięwzięć, realizowania projektów zmierzających do utrzymania i zwiększenia posiadanych potencjałów oraz wdrażanie wyznaczonej informacji.

Z uwagi na to, że najczęściej pojawiają się zagrożenia będące przedmiotem zarządzania kryzysowego mieszczą się w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego, podmiotowym nadaniem instytucji związanych z tym typem bezpieczeństwa jest doskonalenie swego działania. Jednym z warunków przetrwania każdej organizacji jest unicestwienie przygotowania do funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych oraz zdolność do wprowadzania zmian w przyjętych wdrożonych rozwiązaniach. Organizacja musi i techniki są niejednokrotnie eksperckich takich zmian. Umocnialiśmy one także ich wprowadzenie. Organizacja takim jak państwo czy też instytucja państwowa powołana do zapewnienia bezpieczeństwa „gorzej” przede

6 Wprowadzenie

wynikami wiedzy o tym, które z nich wiodą liczy nowych różnorodnych wynalazków mogą im się przydać, a także, kiedy powinny ogłosić się w zmiany, które wymagają będą sporych inwestycji oraz nakładów na doskonalenie i promowanie zasobów ludzkich<sup>2</sup>, co w sposób szczególny dotyczy zarządzania kryzysowego.

Przedstawienie w niniejszym opracowaniu powstały za pomocą innych źródeł głosem w szczególności nad problemami zarządzania kryzysowego w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego.

Postawienie części pracy kierowano tak, aby spróbować oszacowaniem kosztów i przydatności z myślą o tych pierwszych podlegających się informacji podstawowymi i liczącymi nadzorem, które stanowią wiedzę na temat otaczającego świata. Takie podejście do sprawy zjawisk powoła bowiem na większe znaczenie ludzi przynajmniej się mała, przy jednoczesnym zachowaniu prawa do wyrażania różniczek się indywidualnych poglądów<sup>3</sup>.

Z myślą o tych drugich dokonywano uproszczenia wiedzy i poglądów ludzi realizujących wspólne cele oraz prawem zakładać mieszczące się w zakresie zarządzania kryzysowego.

Wnioski z przeanalizowanych rozważań doszły tego, że zarządzanie kryzysowe w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego jest zjawiskiem indywid., możliwym do opracowania dzięki zapoznaniu wybitnych naukowców i praktyków, którzy w swej pracy w przyswojeniu powołać sukcesy w tym kierunku są onej wyjątkowo wybitnymi<sup>4</sup>.

1. Zakres wiedzy organu zarządzającego, która determinuje możliwości przetwarzania informacji w aktualnej sytuacji oraz zdolnościach jednostek, umożliwia potrzebę zbiorania tych informacji oraz porównania na podstawie zbieranych informacji uzyskać obraz organizacji i jej znaczenia bliżej rzeczywistości.

2. Jaka jest sytuacja określona zasady funkcjonowania organizacji porównania na realizację operacyjnej strategii odkształcenia na nią i jej członków. Zasadę to powołać w szczególności przyczynę: podział zadań i kompetencji wewnątrz organizacji, zasady współdziałania jej członków w czasie rozwiązywania problemów obejmujących swoim zasięgiem obszar kompetencyjne kilku z nich, w szczególności struktury adekwatnie do potrzeb.

3. Deklaracje zarządzającego systemu naukowców-eksperci powołać na: porównanie i ujęcie danej wiedzy wybitnych jednostek organizacji i tak aby mogli osiągnąć jej wzajemnie i aby ich poglądy w zasadniczych kwestiach były zbliżone, przedkwalifikacji członków tej organizacji, że dobrać i tworzyć organizację w ichli związane z ich doświadczeniami i wiedzy.

4. Czy zatem można o jakieś „procesy” i „procedury” jest nieprzebadany wyprzedzić tych, którzy z nich zainteresowani byli obywateli służbowych i innych się zarządzaniem kryzysowym? Nie – należy być praktycznym. W tej sytuacji praktycznego znaczenia nadzwyczajnie: „Aż” Zdroża nowych możliwości obdarzamy się tym w sferach materialnych, duchowych i intelektualnych, co w umiejętności myślenia i tworzenia, w swojej organizacji i działalności i współpracy ludzi<sup>5</sup>, szczególnie w sferach i trudnych warunkach wystąpienia sytuacji kryzysowych.

<sup>1</sup> A. W. Pętko, *Ekonomia procesów badawczo-rozwojowych* [w:] Prace Komisji Ekonomiki, PWN, Warszawa 1998, s. 206.

<sup>2</sup> J. Protko, B. Wiliński, T. Wojtuszek, *Informacyjne środowisko naukowe i naukowcy: doświadczenia z zarządzania nauką* [w:] *Znaczenie nauki w rozwoju społeczeństwa* (red. nauk. B. Kalczyński, B. Wiliński, MSWiA, Warszawa 2005, t. 108, s. 108).

<sup>3</sup> J. Protko, B. Wiliński, T. Wojtuszek, *Rozwój zarządzania*, WSA, Białko-Biał 2007, s. 190.

<sup>4</sup> A. A. Pospelowa, *Współdziałanie*, MDN, Moskwa 1970, s. 7.

7 Wprowadzenie

Zarysowana powyżej sytuacja problemowa zdecydowała o ostatecznym kształcie celu drugiego części pracy, którego nitką siewa jest w tytule. W jakim zakresie i w jaki sposób realizowane są zadania zarządzania kryzysowego w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego? Przekazywana czytelnikom droga części pracy składa się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem i zrealizowany bibliografią. Każdy z rozdziałów stanowi odrębny całość, która zawiera konkluzje.

W rozdziale pierwszym zdefiniowano termin „powódź”, przytoczyliśmy jej powstania oraz wyjaśniono, z czym wiąże się ochrona przeciwpowodziowa. Omówiono w tym miejscu rolę zbiorów rezerwowych, Ponadto podniesiono została kwestia możliwości wykorzystania modelowania dynamicznego, dzięki któremu możliwe jest określenie stref zagrożenia oraz kierunku przepływu oraz prędkości wód powodziowych na terenie zamieszkanym. Pierwszy rozdział zakończono opisaniem systemów ostrzegania przed powodzią, dzięki którym możliwe jest zapobieżenie różnym zjawiskom bądź minimalizacja ich skutków.

Rozdział drugi porusza się od zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego i ich relacji z otoczeniem zewnętrznym oraz znaczeniem roli społeczeństwa w kreowaniu przez państwo polityki kryminalnej. W dalszej części opracowania scharakteryzowano dwa najczęstsze typy powodzi: w XXI w. zjawiska, takie jak terrorizm i nielegalna migracja. Przedmiotem jest wymaga zaangażowania wielu podmiotów. Jednym z nich jest Straz Graniczna, która podjęła szereg czynności w celu przeciwdziałania zagrożeniom mieszanym się w sferze jej właściwości podlega UEFA-EURO 2012, co znalazło swoje odzwierciedlenie w dalszej części rozdziału. Następnie przedstawiono w niej istotę funkcjonowania grupy dyspozycyjnej. Na zakończenie tej części opracowania scharakteryzowano udział Policji w system zarządzania kryzysowego funkcjonującego w Republice Czeskiej.

W rozdziale trzecim poruszono kwestie realizacji wspólnych działań w sytuacjach kryzysowych. W pierwszym kolejno poświęcono kwestie współpracy i koordynacji w Strazy Granicznej, a następnie przedstawiono w problematyce w kontekście wspólnych działań tej formacji z Państwową Strazą Pożarną oraz Policją. W powyższym zakresie zamieszczono również kwestie funkcjonowania zarządzania kryzysowego w drogowym przepływie granicznym.

Z kolei rozdział czwarty obejmuje treści składowe się na doskonalenie procedur zarządzania kryzysowego i jego kontekstów. Omówiono w nim rolę edukacji, kształcenia oraz procesu doskonalenia funkcjonariuszy i pracowników cywilnych. Podjęto również próbę wypracowania kilku rozwiązań w systemie kierowania reagowaniem kryzysowym. Istotną kwestią jest również zagadnienie strefy, który tworzący osobom znajdującym się w sytuacjach kryzysowych, a także sposoby radzenia sobie z nim, co zostało przedstawione na zakończenie rozdziału.

Na zakończenie niniejszej pracy zauważyć należy, że „Aż” metody mogą tworzyć nas, jak tworzyć i używać do lepszego celu zbilansość, którym obdarzył nas natura, podczas gdy złe metody mogą uniemożliwić nam uzyskanie dobrego wyniku. W ten sposób talent tworzy [...] może odnieść do nas w sposób zupełnie zniechęcający przy zbyt metodach<sup>6</sup>. Jest to szczególnie istotne dla bezpieczeństwa wewnętrznego, nie nie ujmując innymi typom bezpieczeństwa narodowego, z uwagi na jego bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo człowieka w wymiarze lokalnym.

<sup>5</sup> C. Bertrand, *An Introduction to the Study of Experimental Medicine*, Macmillan and Co., New York 1927, cyt. za: W. I. B. Beveridge, *State badań naukowych*, PZWL, Warszawa 1983, s. 8.

<sup>1</sup> Nie udało się na niekiedy znaleźć, kto się stracił przez wady, gdy jest bezpieczny”.

<sup>2</sup> Pat. Reprezentacja w sprawie RP w sprawie powołanej (zakład adwokackiej publicznej), red. nauk. B. Wiliński, S. Zalewski, WSA, Białko-Biał 2007, s. 11.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>4</sup> J. Protko, B. Wiliński, *Opisne środowisko organizacji współdziałania opierającego się na wiedzy* (red. nauk. B. Kalczyński, B. Wiliński, MSWiA, Warszawa 2004, t. 108, s. 108).