

SECURITY, ECONOMY & LAW
Nr 1/2017 (XIV), (26–36)
DOI 10.24356/SEL/14/2

KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU
KRYZYSOWYM NA PRZYKŁADZIE UDZIAŁU
ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH
O ZHIERARCHIZOWANEJ STRUKTURZE
W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA
KRYZYSOWEGO

COMMUNICATION IN CRISIS MANAGEMENT
IN EXAMPLE OF NON-GOVERNMENTAL SYSTEM
WITH HIERARCHICAL STRUCTURE

PATRYCJA GORYŃ
Akademia Sztuki Wojennej

ABSTRAKT

Organizacje pozarządowe biorące udział w systemie zarządzania kryzysowego działają w specyficznym układzie różnego rodzaju typów komunikacji. Członków zhierarchizowanych podmiotów takich jak Związek Harcerstwa Polskiego poza komunikacją pionową i poziomą wymuszoną strukturą Związku posługuje się także komunikacją skośną. Dodatkowo komunikacje i negocjacje organizacji pozarządowych z podmiotami administracji publicznej mogą odbywać się na wielu poziomach oraz na wielu płaszczyznach tak formalnych jak i nieformalnych. Należy także pamiętać, że formalne kanały komunikacji w sytuacjach kryzysowych nie zawsze się sprawdzają, a same sytuacje kryzysowe wymuszają powstawanie oryginalnych i bardzo indywidualnych, dopasowanych do zastanej rzeczywistości sposobów i zasad komunikacji.

SŁOWA KLUCZOWE:

zarządzanie kryzysowe, organizacje pozarządowe o zhierarchizowanej strukturze, komunikacja

ABSTRACT

Non-governmental organizations involved in the crisis management system operate in a specific arrangement of various types of communication. Members of hierarchical entities such as the Polish Scouting Association, besides the vertical and horizontal communications of the Union, also use oblique communication. In addition, communication and negotiation of non-governmental organizations with public administration entities can take place on many levels and on many levels, both formal and informal. It should also be borne in mind that formal channels of communication in crisis situations do not always work, and the crisis situations alone necessitate the creation of original and very individual modes of communication.

KEYWORDS:

crisis management, non-governmental organizations with hierarchical structure, communication

Zarządzanie kryzysowe stało się ostatnimi czasy jednym z ważniejszych obszarów działalności państwa na rzecz bezpieczeństwa narodowego. Polska od dawna dostrzegała potrzebę zapobiegania zagrożeniom wywołanym przede wszystkim przez naturę. Jednak ze względu na coraz szybsze procesy cywilizacyjne, do zagrożeń wywołanych siłami natury dołączyły zagrożenia wywołane rozwojem cywilizacyjnym nie tylko Polski, czy Europy, ale całego świata, przede wszystkim w zakresie nowych technologii.

W ramach zarządzania kryzysowego, traktowanego jako funkcja państwa, mamy do czynienia w wieloma różnorodnymi podmiotami: od decydentów najwyższego szczebla poprzez różnego rodzaju służby, straże, inspekcje, po organizacje pozarządowe i zwykłych obywateli. Niewątpliwie największą i najbardziej widoczną rolę odgrywają decydenci państwowi na wszystkich szczeblach oraz wszelkiego rodzaju służby, straże i inspekcje tworzące rządową administrację zespoloną i niezespoloną. Pozostałe komponenty nie zawsze są obecne i podejmują działania w razie potrzeby, jednak przy wystąpieniu bardzo dużego zagrożenia, każdy człowiek, bez względu na miejsce pracy czy też służby jest potrzebny do pomocy.

Podstawowym celem tej pracy jest przedstawienie zarysu zasad komunikacji obowiązujących podmioty zarządzania kryzysowego, w tym przede wszystkim organizacje pozarządowe o zhierarchizowanej strukturze z innymi współdziałającymi podmiotami ze sfery państwowej. Będzie to jednak zarys, gdyż tematyka jest bardzo obszerna i dość karkołomnym zadaniem byłoby opisanie w całości całej komunikacji wewnątrz i między podmiotami zajmującymi się w naszym kraju zarządzaniem kryzysowym, szczególnie mając na uwadze bardzo dużą różnorodność kanałów komunikacji werbalnej i niewerbalnej obowiązującej w ramach różnego rodzaju podmiotów państwowych i niepaństwowych.

MOŻLIWOŚĆ KOMUNIKACJI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ

Przedstawienie podstawowych informacji o komunikowaniu w zarządzaniu kryzysowym należałoby zacząć od wyjaśnienia, czym owo zarządzanie w ogóle jest. Samo pojęcie „zarządzanie” wg. Słownika języka polskiego PWN¹ określa sytuację wydawania poleceń, sprawowania nad czymś zarządu. Jest to więc działalność kierownicza, a nie wykonawcza. Wg Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. 2007 nr 89, poz. 590) „Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”².

Jak widać z przytoczonej powyżej definicji ustawowej zarządzanie kryzysowe jest domeną organów administracji publiczną i to domeną kierowniczą, zarządczą. Pojawia się w takim razie pytanie, gdzie tu jest miejsce na organizacje pozarządowe oraz czy istnieje komunikacja dwukierunkowa, czy są tylko jednostronne polecenia i zarządzenia. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym wielokrotnie wspomina o współpracy różnych podmiotów. Samo pojęcie współpracy może nam mówić o tym, że istnieje w ramach całego systemu zarządzania kryzysowego komunikacja dwustronna. Dodatkowo wspomniana powyżej

¹ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/zarzadzanie> [dostęp 13.02.2016].

² Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. Nr 89, poz. 590).

ustawa w jednym z artykułów mówi o współpracy m.in. ze społecznymi organizacjami ratowniczymi³. Stwierdzenie to pozwala stwierdzić, że istnieje jakaś forma współpracy między organizacjami społecznymi takimi jak fundacje i stowarzyszenia a administracją publiczną. Nie tylko zresztą ustawa o zarządzaniu kryzysowym wskazuje nam na możliwość omawianej współpracy, gdyż także Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2007 roku porusza tę tematykę⁴.

Możliwość współpracy między trzecim sektorem a administracją publiczną nie oznacza jednak, że ta współpraca zawsze występuje. Jest to spowodowane przede wszystkim dwoma zjawiskami: brakuje na określonym terenie organizacji pozarządowych, które mogłyby lub chciałyby wejść we współpracę lub też administracja publiczna nie wie o istnieniu takich podmiotów na terenie przez siebie zarządzanym. Nie należy także zapominać, że administracja publiczna działa nie tylko na poziomie województwa (gdzie w skali całego administrowanego przez wojewodę obszaru na pewno znajdują się podmioty mogące uczestniczyć w działaniach w ramach zarządzania kryzysowego) ale działa także na poziomach powiatów i gmin. Można mówić o faktycznie istniejącej współpracy pomiędzy omawianymi podmiotami, dopiero wtedy, gdy organizacje pozarządowe występują jako formalny partner, któremu przydzielone są konkretnie zadania. W systemie zarządzania kryzysowego to formalne potwierdzenie stawowi, ujęcie organizacji pozarządowych w siatce bezpieczeństwa⁵, którą muszą tworzyć wszystkie szczeble jednostek samorządu terytorialnego oraz władze państwowe. Umieszczenie w siatce bezpieczeństwa jakiegoś podmiotu, jest niewątpliwie efektem długotrwałych rozmów i uzgodnień. Służby, straże czy różnego rodzaju inspekcje do siatki trafiają z listy prawa i nikt się nie pyta ich o zdanie, a jedyne o czym na bieżąco informują, to stan posiadanych zasobów ludzki i materiałowych. Podmioty niepaństwowe w większości wypadków muszą wyrazić zgodę by znaleźć się w dokumentach planistycznych tworzonych przez administrację publiczną. Zgoda ta jest poprzedzona niewątpliwie długotrwałymi kontaktami i rozmowami na różnych szczeblach i na różne tematy.

³ art. 19 pkt. 6 ppkt. 3.

⁴ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2007 roku, m.in. punkt 112.

⁵ Siatka bezpieczeństwa – dokument tworzony w formie tabeli zawierających listę możliwych sytuacji kryzysowych na określonym terenie oraz podmiotów odpowiedzialnych za opanowanie poszczególnych zagrożeń.

Pamiętać należy, że sam proces komunikowania się jest zjawiskiem celowym i jest podejmowany przez przynajmniej dwa podmioty. Celem komunikacji między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi jest przede wszystkim ustalenie miejsca i roli tych ostatnich w lokalnym systemie zarządzania kryzysowego. Komunikacja zawsze pociąga za sobą jakieś mniej lub bardziej widoczne efekty, np. poznanie stanowiska jednej ze stron, ustalenie zakresu odpowiedzialności, podjęcie konkretnych działań i wiele innych mniej lub bardziej jednoznacznie powiązanych z procesem komunikacji. Należy także pamiętać, że organizacje pozarządowe rozmawiają nie tylko z jednym przedstawicielem administracji publicznej, lecz są to rozmowy wielostronne z udziałem różnych podmiotów zaangażowanych do pracy w systemie zarządzania kryzysowego. Nie można także mówić o komunikacji jedynie poziomej lub pionowej, gdy rozmawiają ze sobą przedstawiciele władz komunikujących się ze sobą podmiotów, czy też gdy informacje spływają w dół hierarchii danego podmiotu. Może także zaistnieć komunikacja skośna nie tylko wewnątrz jednego z podmiotów, ale także między podmiotami. Komunikacja skośna⁶ ma miejsce, gdy w ramach organizacji dane przepływają między jej członkami, ale na podstawie luźnych znajomości i kontaktów, a nie hierarchii poziomej lub pionowej. Często właśnie z takim przepływem informacji mają do czynienia członkowie organizacji pozarządowych nawet, jeśli ich oficjalna struktura jest mocno zhierarchizowana. Do komunikacji skośnej może także dochodzić między członkami organizacji pozarządowych a przedstawicielami administracji publicznej. Nie wolno zapominać, że wiele podmiotów z trzeciego sektora zrzesza członków lokalnej społeczności, którzy poza działalnością w ramach danego podmiotu są uczestnikami, wielu innych grup społecznych, takich jak rodzina, czy pracownicy określonego zakładu pracy, przez co są uwikłani w wiele siatek przepływu bardzo różnych informacji, czasem z bardzo odległych dziedzin życia. Nie powinno zapominać się, że komunikacja podmiotów współpracujących ze sobą w ramach systemu zarządzania kryzysowego, nie musi się ograniczać, tylko do tego systemu i można przyjąć za pewnik, że wszystkie podmioty komunikują się z partnerami nie funkcjonującymi w ramach omawianego systemu.

⁶ A. Kwiatek *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] F. Byłok, E. Robak (red.) *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, s. 109.

KOMUNIKACJA WEWNĄTRZ ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ O ZHIERARCHIZOWANEJ STRUKTURZE, NA PRZYKŁADZIE ZHP

Komunikacja wewnątrz organizacji pozarządowych może być mniej lub bardziej sformalizowana zależnie od rodzaju omawianego podmiotu. Są organizacje, które nie posiadając struktury hierarchicznej nie wytworzyły oficjalnych kanałów komunikacji i form przekazywania informacji. Komunikacja przebiega w nich przede wszystkim w sposób interpersonalny z dużym osobistym zaangażowaniem osoby uznawanej za najbardziej kompetentną w określonej dziedzinie lub też uważaną za nieformalnego przywódcę.



Inaczej wygląda sytuacja w organizacjach z silną hierarchią i ustalonymi kanałami i sposobami komunikacji. W najbardziej sztywnych strukturach o sposobie komunikacji decydują wewnętrzne dokumenty normatywne danych podmiotów. Przykładów takich organizacji jest wiele, np. Związek Harcerstwa Polskie (i inne organizacje skautowe), Związek Strzelecki STRZELEC Organizacja Społeczno-Wychowawcza (oraz inne organizacje

strzeleckie), organizacje paramilitarne, grupy rekonstrukcji historycznej i wiele innych w mniejszym lub większym stopniu zhierarchizowanych. Należy jednak pamiętać, iż część organizacji pomimo deklaracji formalnej dotyczącej istnienia hierarchicznej struktury w codziennej działalności w bardzo niewielkim stopniu wykazują istnienie jakiejkolwiek struktury (poza wymuszaną przepisami prawa powszechnie obowiązującego stowarzyszenia i fundacje), którą można by nazwać hierarchiczną. Mając możliwość obserwować wiele organizacji pozarządowych skupiających przede wszystkim ludzi młodych, organizacji których struktura jest bardzo sztywna od początku ich funkcjonowania, chciałabym skupić się przede wszystkim na Związku Harcerstwa Polskiego.

Jest to podmiot o zasięgu ogólnopolskim (działa również poza granicami kraju), w związku z czym można znaleźć go w siatkach bezpieczeństwa w wielu miejscach w kraju. W swoich szeregach ZHP skupia bardzo różnorodne osoby i pomimo przewagi osób młodych w wieku do 25 lat, w jego szeregach można spotkać członków w prawie każdym wieku i statusie społecznym. Związek Harcerstwa Polskiego cieszy się także ponad stuletnią historią, która rozpoczęła się jeszcze w okresie zaborów. Jest to organizacja o bardzo ściśle określonej strukturze, która nie podlega praktycznie żadnym negocjacjom. Najniższym poziomem są zastępy wchodzące w skład drużyn, które zaś działają jako jedne ze składowych hufców. Hufce obejmują swoim zasięgiem gminę lub powiat w zależności od gęstości zaludnienia i ilości harcerzy skupionych w danej jednostce. Już sam dół struktury organizacyjnej pokazuje, jak dokładnie określone są ścieżki przebiegu informacji. Dane mające dotrzeć od zastępu do hufca zawsze muszą przejść przez osoby funkcyjne w drużynie i poprzez nie są przekazywane dalej. Warto jednak zauważyć, że stale jesteśmy na najniższym poziomie administracyjnym tak naszego kraju jak i omawianej organizacji. W województwach funkcjonują chorągwie wojewódzkie, zaś szczeblem krajowym jest Główna Komenda ZHP (dokładną strukturę ZHP przedstawia rysunek nr 1.) Jednak dwa ostatnie szczeble nie są brane pod uwagę w ramach siatek bezpieczeństwa, gdyż ich funkcje są przede wszystkim czysto koordynacyjne i zarządcze względem podległych jednostek terenowych, w których odbywa się główna praca omawianego podmiotu. Nie oznacza to, że pewne kwestie nie są omawiane na poziomie krajowym tak ze strony państwowej jak i danej organizacji pozarządowej, gdy dochodzi do rozmów między członkami najwyższych władz danej organizacji, a przedstawicielami odpowiednich ministerstw.

Związek Harcerstwa Polskiego, mimo że jest organizacją o bardzo sformalizowanej strukturze i bardzo jasno określonej hierarchii stanowisk, często stosuje w trakcie jakiegokolwiek komunikacji między swoimi członkami język bardzo niesformalizowany. Istnieje kilka zwrotów stałych, które są objawem szacunku i stanowiska – druhu, druha, nie ma jednak większej ilości określonych zwrotów i sposobów porozumiewania się między członkami. Dodatkowo członkowie ZHP często traktują siebie jak bliskich znajomych bez względu na różnice wiekowe. Można spotkać sytuacje, gdy nastolatek z gimnazjum do osoby starszej zwraca się po imieniu lub w bardzo koleżeński sposób zarezerwowany dla osób dobrze znanych. Zgodnie z Prawem Harcerskim i wieloletnimi podstawami wychowania każdy harcerz dla innego harcerza powinien być bratem i bliźnimi⁷. Takie podejście do innych członków organizacji bardzo spłaszcza hierarchię komunikacji wewnątrz Związku i pozwala zatrzeć pewne schematy postępowania występujące w innych organizacjach o hierarchicznej strukturze⁸. Niehierarchiczne, a wręcz luźne i towarzyskie kontakty pozwalają na osiągnięcie w ramach Związku pewnego poziomu skuteczności, niezbyt często spotykanego w innych organizacjach. Skuteczność ta jest warunkowana chęcią współpracy ze sobą członków poszczególnych komórek organizacyjnych omawianego podmiotu. Nie byłoby jednak tej chęci bez skutecznych i nieformalnych kanałów komunikacji pomiędzy poszczególnymi osobami oraz bez często pojawiającej się reguły wzajemności⁹. Reguła wzajemności bardzo dobrze sprawdza się również w ramach systemu zarządzania kryzysowego, gdyż organizacje pozarządowe nawet jeśli posiadałyby potężne możliwości działania, jeśli nie zechcą nie włączą się do realizacji potencjalnych zadań. Potrzebny jest zawsze jakiś bodziec, który zmotywuje trzeci sektor do współpracy. W sytuacji Związku Harcerstwa Polskiego tym bodźcem (wpajającym młodym ludziom przez organizację i stanowiący element jego misji) jest chęć pomagania innym w zamian za wdzięczność społeczności lokalnej oraz propagowanie potrzeby istnienia tego typu organizacji.

⁷ 4 punkt Prawa Harcerskiego „Harcerz w każdym widzi bliźniego, a za brata uważa każdego innego harcerza.”

⁸ W wojsku podczas służbowych kontaktów zawsze przestrzega się szarż, zaś w ZHP szarże i funkcje często się zacierają.

⁹ Reguła wzajemności – w psychologii społecznej zasada, którą kierują się ludzie. W skrócie mówi ona, że należy odwzajemniać się osobie, która coś dla nas zrobiła.

Członkowie Związku Harcerstwa Polskiego w ramach systemu zarządzania kryzysowego informacje dostają nie tylko poprzez formalne kanały komunikacji i ustalone siatki powiadamiania¹⁰. Współcześnie bardzo często informacja przekazywana jest nie tylko osobiście, drogą telefoniczną, w rozkazach przełożonych, ale także poprzez wszelkiego rodzaju kanały komunikacyjne funkcjonujące dzięki sieci Internet, czy z mediów (telewizji, radia – które zresztą także wielokrotnie odbierane są dzięki sieci WWW, a nie w tradycyjnej formie za pomocą odbiornika radiowego, czy też telewizyjnego). Dodatkowo biorąc pod uwagę dużą niejednorodność funkcjonowania i zasad panujących w działalności poszczególnych hufców w różnych regionach kraju ciężko jest określić w sposób jednoznaczny sposoby i zasady komunikacji między Związkiem a podmiotami partnerskimi.

Dość zbliżona sytuacja występuje w przypadku negocjacji. W każdym środowisku mogą mieć one inny przebieg, chociażby ze względu na specyfikę i różnorodność problemów występujących w danym momencie i układzie między podmiotami. Między podmiotami z trzeciego sektora a administracją publiczną w systemie zarządzania kryzysowego nie za bardzo jest miejsce na negocjacje, gdyż w sytuacji zagrożenia przy jednoosobowym kierownictwie całego systemu nie ma miejsca na dyskusje – jest miejsce jedynie na wykonywanie poleceń i pomaganie w opanowaniu zagrożenia. Tak samo jest wewnątrz organizacji. Nie ma miejsca na dyskusje i próby negocjacji w jakiegokolwiek kwestii – przechodzi się w tryb rozkazowy, a uczestnicy danego działania mają za zadanie wykonywać polecenia przełożonych.

Negocjacje można prowadzić w fazie przygotowania i zapobiegania zagrożeniom, kiedy ustala się zakresy obowiązków poszczególnych podmiotów i ich pola odpowiedzialności w razie pojawienia się sytuacji kryzysowej. Wewnątrz organizacji także można negocjować przydział poszczególnych obowiązków i udział poszczególnych jednostek w systemie zarządzania kryzysowego. Jednak wewnątrz organizacji te negocjacje są to raczej koleżeńskie ustalenia biorące pod uwagę umiejętności i wyposażenie poszczególnych jednostek, które wiedzą doskonale, że za udział w działaniach ratowniczych i w fazie odbudowy mogą liczyć tylko na wdzięczność i masę kłopotów związanych z realizacją przyjętych dobrowolnie obowiązków.

¹⁰ W każdej jednostce organizacyjnej ZHP w założeniu powinna istnieć ustalona sieć powiadamiania kolejnych osób. Informacja jest nadawana od osoby na kierowniczym stanowisku do określonych podwładnych, a ci zgodnie z ustalonym schematem przekazują informację dalej.

ZAKOŃCZENIE

Komunikacja pomiędzy organizacjami pozarządowymi a podmiotami składającymi się na całość administracji publicznej, wraz z wszelkimi służbami, strażami i inspekcjami, może przebiegać w bardzo różny sposób. Nie należy zapominać, że poza ustalonymi sposobami komunikacji między podmiotami i wewnątrz organizacji pozarządowych wewnątrz elementów administracji publicznej także istnieją pewne ustalone mniej lub bardziej formalne kanały przepływu danych. Podmioty o formalnej i bardzo sztywnej strukturze ograniczają swoją komunikację. „Owa struktura wyznacza miejsce w hierarchii służbowej nadawcy i odbiorcy, zaś formalizacja – sposób i formę przekazu. W każdej organizacji równoległe z oficjalnymi, formalnymi drogami komunikowania się istnieją mniej oficjalne, czy formalne”¹¹. Zjawisko to opisałam w odniesieniu do Związku Harcerstwa Polskiego, jednak Policja, Straż Graniczna, Straż Miejska, Żandarmeria Wojskowa, czy też jakakolwiek inna struktura formalna działa na bardzo zbliżonych zasadach w ramach prowadzenia swojej działalności ustawowej. Wielkość miejscowości, czy też obszaru będącego w administrowaniu konkretnych urzędów także ma wpływ na sposoby i kanały komunikacji. Inaczej i dużo mniej formalnie może to wyglądać w małych miejscowościach i na obszarach w przeważającej części wiejskich a inaczej w dużych miejscowościach, zaś jeszcze inaczej w miastach na prawach powiatów. Różnego rodzaju podmioty współpracują ze sobą nie tylko z powodu zaistnienia sytuacji kryzysowych, ale także przy wielu innych okolicznościach (impresy sportowe, festyny rodzinne, akcje charytatywne, święta państwowe, itp.).

W związku z powyższym ciężko jest nie tylko opisać, ale i zidentyfikować jeden model komunikacji obowiązujący między organizacjami pozarządowymi a administracją państwową w systemie zarządzania kryzysowego. Na dodatek komunikacja w ramach systemu zarządzania kryzysowego jest dość mocno obudowana komunikacją prowadzoną z bardzo wielu innych powodów i w innych okolicznościach. Szerokie kontakty w codziennej działalności pozwalają wypracować pewne zasady porozumiewania się i przepływu informacji specyficzne dla danej grupy odbiorców i nadawców w procesie komunikacji, które będą charakterystyczne

¹¹ A. Kwiatek, *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] F. Bylok, E. Robak (red.) *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, s. 104–108.

dla danego obszaru geograficznego czy też układu powiązań formalnych i nieformalnych funkcjonujących w danym momencie na danym obszarze.

Ciężko jest także mówić o typowych negocjacjach, gdyż system zarządzania kryzysowego sam w sobie nie zostawia za wiele miejsca na negocjacje szczególnie w fazie reagowania na zaistniałą sytuację kryzysową oraz ze względu na to że w organizacjach o sztywnej, hierarchicznej strukturze także często brakuje miejsca na szerokie negocjacje w wielu kwestiach, a niektóre sprawy w ogólnie podlegają jakiegokolwiek dyskusji.

BIBLIOGRAFIA

1. KWIATEK A., *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] F. BYŁOK, E. ROBAK (red.) *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
2. LIPIŃSKA J., *Komunikacja w organizacji zhierarchizowanej na przykładzie wojska*, [w:] SIRKO S. (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi Wybrane problemy*, wyd. AON, Warszawa 2014.
3. Prawo Harcerskie.
4. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2007 roku.
5. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. Nr 89, poz. 590 z późn. zm.).
6. http://pl.wikibooks.org/wiki/Poradnik_harcerski/Struktura_ZHP dostęp z dnia 21.04.2014.
7. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/zarzadzanie> dostęp z dnia 13.02.2014.