

WSTĘP

Zarządzanie kryzysowe w Polsce polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków, a więc konsekwentnie umożliwia ochronę zdrowia i życia ludzi oraz mienia i środowiska naturalnego. Zarządzanie kryzysowe dotyczy przeciwdziałania takim zagrożeniom, które mogą wywołać sytuację kryzysową destabilizującą funkcjonowanie organów państwa czy życie społeczeństwa. Do tych zagrożeń w literaturze problemu zazwyczaj zalicza się zagrożenia naturalne, cywilizacyjne, wynikające z zachowań społecznych, a także ataki terrorystyczne. W celu zapewnienia skutecznego przeciwdziałania tym zagrożeniom, maksymalnego ograniczenia strat ludzkich, mienia i środowiska naturalnego z pomocą możliwych do użycia sił i środków w Polsce zorganizowano system zarządzania kryzysowego.

System ten składa się z elementów zarządzających na poziomie krajowym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym oraz przyporządkowanym im na każdym poziomie elementów wykonawczych. Elementy zarządzające na każdym poziomie systemu tworzą organy administracji publicznej, w skład których wchodzi decydent (Rada Ministrów, wojewoda, starosta, wójt), zespoły zarządzania kryzysowego o charakterze ekspercko-doradczym oraz centra zarządzania kryzysowego pełniące całodobowe dyżury. Ich zasadniczym zadaniem jest zapewnienie ciągłości podejmowania decyzji w obszarach zapobiegania powstawaniu zagrożeń, monitorowania tych zagrożeń, reagowania na powstałą sytuację kryzysową oraz usuwanie skutków sytuacji kryzysowej. Natomiast elementy wykonawcze odpowiadają za niesienie natychmiastowej pomocy osobom poszkodowanym i oczekującym na wsparcie w sytuacji zagrożenia, awarii, katastrofy czy kataklizmu, ograniczanie strat ludzkich, mienia i środowiska naturalnego oraz usuwanie skutków sytuacji kryzysowej. W skład tych elementów wchodzi specjalistyczne służby, straże, wyodrębnione inspekcje i organizacje pozarządowe oraz społeczeństwo.

Wspomniane służby, straże i inspekcje podlegają różnym resortom, organom oraz instytucjom państwowym i realizują swoje zadania w oparciu o zasady zawarte w obowiązujących ich ustawach, rozporządzeniach i innych branżowych dokumentach normatywnych. Realizują one różne rodzaje zadań, ale niezbędne i użyteczne w ramach zarządzania kryzysowego. Posiadają różne, dostosowane do potrzeb branżowych struktury organizacyjne, wyposażenie, system szkolenia, a także kompetencje. W określonych sytuacjach kryzysowych mogą prowadzić działania ratownicze¹ autonomicznie, jeżeli ich

¹ Przez **działania ratownicze** rozumie się „każdą czynności podjętą w celu ochrony życia, zdrowia, mienia lub środowiska, a także likwidację przyczyn powstania pożaru, wystąpienia klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia”; źródło: Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. nr 147 z 2002, poz. 1229, z późn. zm.), art. 2.

środki są wystarczające. Posiadają własne organy kierowania, odpowiedzialne m.in. za utrzymanie ich w gotowości do działania organizację i koordynację działań czy zabezpieczenie logistyczne. W związku z realizowanymi zadaniami w ramach systemu zarządzania kryzysowego są powiązane z systemem zależności i wzajemnego oddziaływania².

Skuteczność systemu zarządzania kryzysowego w Polsce zależy od wielu czynników, ale do głównych możemy zaliczyć takie, jak: właściwe uregulowania prawne, efektywne rozwiązania strukturalne i powiązania organizacyjne, stosowne uprawnienia kompetencyjne kluczowych osób funkcyjnych systemu, właściwe planowanie tworzące plany zarządzania kryzysowego zawierające siły i środki możliwe do użycia w sytuacji kryzysowej, procedury działania, sposoby rozwiązywania hipotetycznych sytuacji kryzysowych, a także zasady koordynacji działań oraz organizacji współdziałania czy monitoring zapewniający terminowe, pełne i wiarygodne informacje o zagrożeniach. Jednakże aby system zarządzania kryzysowego był sprawny i skuteczny, oprócz spełnienia powyższych czynników niezwykle istotne jest systematyczne szkolenie kadr kierowniczych systemu i synchronizowanie wszystkich jego elementów. Szkolenie to powinno być ciągłym procesem na wszystkich szczeblach systemu, koordynujące również cały system. Do podstawowych form szkolenia w ramach systemu zarządzania kryzysowego zalicza się wykłady, prelekcje, konferencje, seminaria, sympozja, treningi, ćwiczenia oraz gry decyzyjne.

Gra decyzyjna jest jedną z ważniejszych współcześnie metod aktywnego szkolenia i doskonalenia kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji. Uczestnicy gry „koncentrują się na procesie podejmowania decyzji, ich analizie i ocenie ich skutków”³. Jakość podejmowanych decyzji, ich trafność i terminowość stanowi o sprawności i skuteczności organizacji, systemu i zapewnia osiągnięcie założonych celów. Jednocześnie właściwie zorganizowana i przeprowadzona gra decyzyjna aktywizuje jej uczestników, buduje ich zaangażowanie, rozwija umiejętności pracy w grupie i kierowania zespołem oraz wywołuje pozytywny klimat pracy zespołowej. Gry decyzyjne są szczególnie użyteczne w zarządzaniu kryzysowym, gdzie zwłaszcza w fazie reagowania decyzje są podejmowane w ograniczeniach czasowych, pod presją stresu, przy niepełnej wiedzy na temat sytuacji kryzysowej, ze świadomością konsekwencji decyzji mogących wpływać na ewentualne straty ludzkie, w mieniu i środowisku naturalnym. Pozwalają na właściwe przygotowanie, doskonalenie decydenta do realizacji zadań w sytuacji kryzysowej, a ponadto doskonałą kolektywnie poszukiwanie racjonalnych rozwiązań sytuacji kryzysowej w ramach np. zespołu zarządzania kryzysowego, podczas wypracowywania danych do decyzji decydenta.

Gra decyzyjna w zarządzaniu kryzysowym polega na rozpatrywaniu przez ćwiczących (na przykład powiatowy zespół zarządzania kryzysowego) szeregu problemów węzłowych dotyczących prognozowania zagrożeń, przygotowania do zarządzania w sytuacji kryzysu, wypracowania wszelkich danych, umożliwiających decydentowi, np. staroście, podjęcie optymalnej decyzji, reagowania w trakcie wystąpienia kryzysu, a także przywró-

² J. Falecki, *Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce. Podmioty wykonawcze*, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego, Kielce 2013, s. 7.

³ W. Zawadzki, *Gry kierownicze*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003, s. 12.

cenie stanu pierwotnego. Gra decyzyjna może na przykład przebiegać w formie wcześniej przygotowanych pytań i dotyczyć przyjętego planu zarządzania kryzysowego (lub jego wybranej części), a konstruktywne wnioski mogą stanowić podstawę jego modyfikacji⁴.

Gry decyzyjne pełnią również ważną rolę w procesie kształcenia w uczelniach wyższych, zwłaszcza studentów na kierunkach bezpieczeństwo wewnętrzne i bezpieczeństwo narodowe. Pozwalają na praktyczne wdrożenie teorii w warunkach wolnych od ryzyka, znacznie przyspieszają proces uczenia się w porównaniu z innymi metodami, a w literaturze problemu są wskazywane jako najbardziej efektywna metoda nauczania. Są bardzo skutecznym narzędziem dydaktycznym wyzwalającym emocje i dającym dużo przyjemności i satysfakcji, a najbardziej efektywne są przy nauczaniu umiejętności dochodzenia do konsensusu, oceny i rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Dają możliwość szybkiej oceny skuteczności działania uczestników i porównania osiągniętych wyników z wynikami innych uczestników gry.

Publikacja dotyczy wybranych aspektów teoretycznych i praktycznych przygotowania i przeprowadzenia gry decyzyjnej w obszarze zarządzania kryzysowego. Składa się z pięciu rozdziałów i licznych załączników, które rozszerzają rozważane treści. Zawiera problematykę użyteczną w przygotowaniu i doskonaleniu przedstawicieli organu zarządzającego systemem zarządzania kryzysowego i studentów kierunków bezpieczeństwo wewnętrzne, bezpieczeństwo narodowe oraz pokrewnych w zakresie podejmowania decyzji w sytuacji kryzysowej. W rozdziale pierwszym przedstawiono problematykę planowania w systemie zarządzania kryzysowego, z jego istotą, zasadami planowania, obowiązującymi dokumentami planistycznymi z podkreśleniem planów zarządzania kryzysowego, które w procesie podejmowania decyzji są niezwykle istotne i zawierają wiele ważnych danych dla uczestników gry decyzyjnej. Ważną częścią rozdziału jest koncepcja procesu podejmowania decyzji podczas sytuacji kryzysowej, która przybliży uczestnikom gry decyzyjnej fazy, etapy i realizowane czynności podczas tego procesu.

Rozdział drugi charakteryzuje zagrożenia mogące powodować sytuacje kryzysowe w systemie zarządzania kryzysowego. Uwzględniono zagrożenia naturalne, cywilizacyjne, wynikające z zachowań społecznych oraz terrorystyczne. Przedstawiony katalog zagrożeń stanowi podstawę do opracowania zadań i obowiązków uczestników zarządzania kryzysowego w formie siatki bezpieczeństwa powiatu w pierwszym etapie przykładowej gry decyzyjnej. W rozdziale trzecim przedstawiano teoretyczne podstawy gier decyzyjnych w kontekście zarządzania kryzysowego. Ważną częścią rozdziału są przykładowe zadania uczestników gry decyzyjnej – członków powiatowego zespołu zarządzania kryzysowego, które ułatwiają uczestnikom gry organizację pracy w wyznaczonych zespołach oraz dookreślają kompetencje ćwiczących na poszczególnych stanowiskach.

Rozdział czwarty zawiera przykładowy wariant założenia do gry decyzyjnej, który oparto na realnych uwarunkowaniach powiatu zawierciańskiego i w którym uwzględniono charakterystykę tego powiatu, sytuację ogólną i szczegółową do gry decyzyjnej, zada-

⁴ *Wspomaganie komputerowe ćwiczeń zarządzania kryzysowego (konceptja)*. Praca naukowo-badawcza, A. Glen kierownik zadania, AON, Warszawa 2011, s.19.

nie do wykonania w ramach gry oraz główne siły i środki powiatu planowane do użycia w sytuacjach kryzysowych.

Rozdział piąty przedstawia przykładowy wariant gry decyzyjnej nt. „Działanie Powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego w sytuacji powodzi i skażenia substancjami ropopochodnymi”. Przebieg gry decyzyjnej przedstawiono w formie harmonogramu dla poszczególnych etapów gry, w którym uwzględniono: zadanie (ogólne wprowadzenie w sytuację), czynności prowadzącego i ćwiczących oraz stan oczekiwany (przedsięwzięcia, jakie powinny zostać wykonane).

Ponadto w publikacji zamieszczono bibliografię oraz załączniki, w ramach których przedstawiono przykładowe dokumenty dotyczące: wyciągu z Regulaminu organizacyjnego Starostwa Powiatowego w Zawierciu w zakresie Wydziału Spraw Obywatelskich i Zarządzania Kryzysowego, Regulamin Pracy Powiatowego Zespołu Zarządzania kryzysowego oraz wzory dokumentów niezbędnych w procesie podejmowania decyzji podczas sytuacji kryzysowej.