

ROZDZIAŁ 1

Wstęp

*Uczyć się i nie myśleć to strata czasu,
myśleć i nie uczyć się to niebezpieczeństwo.*

Konfucjusz

Zmiany otoczenia, w którym żyjemy, postęp techniczny i technologiczny, zdobycze cywilizacji, zmiany (degradacja) środowiska naturalnego, nasilenie podziałów na bogatych i biednych, ścieranie się ideologii religijnych i filozoficznych, ewolucja poglądów i w ślad za tym zasad regulujących codzienne ludzkie wybory i działania, zmiany zachowań i wzrost oczekiwań – oto niektóre spośród nieskończonego katalogu przyczyn, przez które otaczająca nas rzeczywistość stwarza coraz to nowe sytuacje, których nie znamy, które nas zaskakują i na które nie mamy wyuczonych procedur i metod postępowania. Większość z nich przynosi zmiany korzystne, tak dla pojedynczego człowieka, jak i dla ludzkich społeczności. Ale też wśród nich wiele jest takich, które powodują problemy i zagrożenia. Człowiek, stając w obliczu tych sytuacji, może się czuć nieswojo. To może powodować niepewność, strach, a nawet przerażenie i paniczny lęk. Nie da się jednoznacznie wskazać i wyliczyć wszystkich okoliczności, kiedy takie sytuacje mogą się zdarzyć, i kiedy z ich przyczyny może nastąpić zamęt¹.

Zamęt, chaos, bałagan, bezład albo kryzys to tylko kilka spośród określeń specyficznego stanu otoczenia; sytuacji, kiedy sprawy idą nie tak, jak to było zaplanowane i oczekiwane. Do pewnego czasu wszystko odbywało się tak, jak się wcześniej odbywało, i jak się miało odbywać tym razem, aż w pewnej chwili stało się coś, co zmieniło porządek rzeczy, zaprzeczyło zaprogramowanym regułom i zniweczyło ustalone procedury. One, póki co, nie funkcjonują. Trzeba tu i teraz, napędce znaleźć nowe, które pozwolą zaistniałą sytuację przetrwać, ponosząc jak najmniejsze straty².

¹ Zamęt oznacza sytuację, w której nastąpiło zakłócenie porządku. Opracowano na podstawie: <http://sjp.pwn.pl/slowniki/zam%C4%99t.html> (dostępne: 15.03.2016 r.).

² Opisany tu przebieg zdarzeń można traktować jako swoistą eufemistyczną definicję sytuacji kryzysowej.

Czy można zarządzać zamętem?

Choć to w pierwszej chwili jest trudne do zaakceptowania, to przy zachowaniu konsekwencji w podejściu do zagadnień, zastosowaniu określonych reguł i standardów postępowania, można minimalizować prawdopodobieństwo materializacji znanych zagrożeń, przygotować się na ich wystąpienia, przejmować kontrolę nad przebiegiem wielu towarzyszącym im zjawisk i minimalizować skutki ich oddziaływań.

Proces zarządzania kryzysowego zawiera się w sekwencji czterech następujących po sobie faz: „zapobieganie”, „przygotowanie”, „reagowanie” i „odbudowa”. Jest to proces permanentny, dziejący się bezustannie, osobno dla każdego z rozpoznawanych zagrożeń. Nie da się jednoznacznie wskazać, która z faz jest w kolejności pierwsza. Specjaliści mogą przyjmować różne warianty, ale zawsze będzie to założenie, które można kwestionować. Jednak, poszukując prapoczątku cyklu zarządzania kryzysowego, można założyć, że pierwsze działania w rodzaju zarządzania kryzysowego, najpewniej ratunkowe, doraźne, prowizoryczne, podejmowane adekwatnie do możliwości i okoliczności, mogły mieć miejsce wobec sytuacji zmaterializowania się zagrożenia dla człowieka, albo grupy ludzi, którzy wspólnie bytowali. To nie musiało być nic wielkiego. Może była to obrona przed atakiem dzikiego, drapieżnego zwierzęcia, albo przed obcymi, którzy chcieli napasać na wspólnotę. To mogło być ratowanie kogoś, kto wpadł do wezbranej wody, albo kogo porwała fala powodzi. Może jeden drugiemu podał gałąź i przyciągnął do brzegu. Może kiedyś później ktoś znowu to zrobił i zauważył, że to się sprawdza. Mogło też być i tak, że każda wspólnota miała swoją własną okazję, żeby wykonać jakiś akt ratunku i to właśnie, jak można domniemywać, było początkiem kontinuum zarządzania kryzysowego w historii ludzi i tworzonych przez nich cywilizacji. Prawdopodobnie ktoś dostrzegł związek między jakimś instynktownym zachowaniem, które przyniosło określony, korzystny dla człowieka albo dla grupy skutek, skojarzył fakty i uznał, że to dobra praktyka i tak trzeba postępować w podobnych okolicznościach.

Z pewnością nigdy się nie uda jednoznacznie rozstrzygnąć tej kwestii, ale nie powinno to zaburzyć rozważań dotyczących współczesnego procesu zarządzania kryzysowego. Można by w tym miejscu użyć nazwy bardziej ogólnej i ukazującej specyfikę rozpatrywanych działań; zarządzanie kryzysowe jest tak naprawdę zarządzaniem w warunkach odmiennych od normalnych, nietypowych, niestandardowych. Jego reguły, bardziej niż w sytuacjach powszednich, muszą uwzględniać czynnik pewnej nieprzewidywalności, zarówno co do oddziałujących, materializujących się zagrożeń, jak i co do ludzkich zachowań w obliczu postępujących zdarzeń. Dzięki szerokiemu spektrum instytucji, które podejmują działania, a w ich następstwie analizy przebiegu wypadków i skutków, jakie te działania przyniosły, istnieje możliwość konfrontowania osobnych i osobliwych zachowań w podob-

nych sytuacjach, żeby w konsekwencji wypracować metodę (procedurę), której stosowanie pozwoli uzyskać pożądane rezultaty – optymalizować gospodarowanie zasobami w trakcie akcji oraz minimalizować skutki (straty).

To rodzaj zarządzania w warunkach szczególnych.

Zarządzanie kryzysowe charakteryzuje się tym, że trzeba je często prowadzić na podstawie niekompletnych informacji, danych o sytuacji, które jeszcze dodatkowo podlegają szybkim zmianom. Zdarza się także, że zagadnienia, do których odnosi się kryzys, są przestrzenią zupełnie nieznaną, nową, specyficzną. To wszystko wymaga od ludzi, którzy się takim zarządzaniem zajmują, niezwyklej otwartości, przenikliwej inteligencji i osobliwej zdolności przewidywania przyszłości. Nie żeby uprawiać jakieś czarnowidztwo albo jasnowidztwo – chodzi raczej o umiejętność kojarzenia faktów i wyciągania wniosków, także tych związanych z wpływem zachodzących zmian na środowisko i kolejne zmiany.

Zawarte w tym opracowaniu treści: przesłanki, sugestie, wzory, schematy, ilustracje, tabele, idee, tezy, dowody itp., stanowią rezultat moich przemyśleń i mojej pracy co do zasad działania i współdziałania podmiotów systemu zarządzania kryzysowego. Pisane były z perspektywy osoby zaangażowanej w działania procesu zarządzania kryzysowego w czasie i miejscu, gdzie nie zastanawiano się nad sensem czy jego brakiem w odniesieniu do takich czy innych pomysłów i zapisów. To, co trzeba było zrobić, to zrealizować zadanie zgodnie z prawem i w granicach, które to prawo wytyczało. Za przedmiot analiz wybrałem przede wszystkim poziom wojewódzki, ponieważ jak to wynika z treści aktów prawnych obowiązujących w dniu 31 grudnia 2015 r., wytycznych i instrukcji dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w Polsce oraz moich osobistych doświadczeń, jest to optymalny poziom dla jego zintegrowania.

Chciałbym w tym miejscu wyrazić swoją wdzięczność tym wszystkim, którzy świadomie lub nie wywarli na mnie swój wpływ i przyczynili się do powstania tego opracowania w takim, a nie innym kształcie. Byli to przede wszystkim współpracownicy z Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie. Jestem pełen uznania dla ich kompetencji i profesjonalizmu, które pozawalały nam szukać i znajdować rozwiązania w sytuacjach, które zdawały się nie do rozwiązania. Czasem nasze pomysły były odmienne, ale nie przeszkadzało nam to trzeźwo patrzeć na sytuację i wybierać najlepsze, optymalne rozwiązania. Wiele skorzystałem także na współpracy z pracownikami i funkcjonariuszami inspekcji, straży i służb, które uczestniczą w procesie zarządzania kryzysowego na Podkarpaciu. Każdy z nich ma swój wkład w kształt tej książki i każdemu składam uszanowanie. Podobnie ważne były dla mnie dyskusje w gronie kolegów i koleżanek z innych ośrodków zajmujących się tymi niezwykle wymagającymi sprawami. Szczere wyrazy uszanowania kieruję także do koleżanek i kolegów z centralnego szczebla zarządzania kryzysowego w Polsce. Wiele

okazji do rozważań i jeszcze więcej do dyskusji przysparzały mi kontakty z kierownictwem i pracownikami Rządowego Centrum Bezpieczeństwa oraz komórek i struktur zarządzania kryzysowego w ministerstwach i urzędach centralnych. Ze względu na ich liczbę nie sposób wszystkich tu wymienić. Pewnie sobie nie zdają sprawy z tego, że znaleźć tu mogą niektóre ze stawianych przeze mnie w rozmowach i wypowiedziach tez i kreowanych opinii. Z wielkim uznaniem odnoszę się do ich wiedzy, kompetencji, umiejętności i zaangażowania w pracę, która była tak absorbująca, że nie pozostawiała choćby chwili przerwy.

Ale najwięcej szacunku i wdzięczności mam dla moich najbliższych. Dla mojej żony Asi oraz dzieci – Tosi i Jeremiego.

To po trosze wdzięczność przemieszana z prośbą o wyrozumiałość i wybaczenie mi tego czasu, którego nie miałem, kiedym czytał albo pisał, i tych nieobecnych obecności, kiedym rozmyślał. To WY jesteście dla mnie autorytetami w organizacji procesów zarządzania. Także tego kryzysowego w rodzinie i domu, które razem tworzymy.

Stanisław J. Rysz
Kielanówka, 29 czerwca 2016 roku