

Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych

Zbigniew Ciekankowski, Zenon Stachowiak

Artykuł zatytułowany „Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych” porusza istotny problem zarządzania, jakim jest działalność decyzyjna człowieka i warunki jej realizacji w konkretnej rzeczywistości gospodarczej. Określono istotę ryzyka decyzyjnego w sytuacjach kryzysowych praktyki gospodarczej. Dokonano identyfikacji i charakterystyki determinant ryzyka decyzyjnego. Zidentyfikowano oraz dokonano charakterystyki sytuacji kryzysowej jako obszaru działań ryzyka decyzyjnego. Dokonano charakterystyki kryzysu jako determinantu decyzji w warunkach ryzyka.

Historia rozwoju naszej społeczności ukazuje, iż ludzie często znajdowali się w sytuacjach kryzysowych będących wynikiem konkretnych zdarzeń niosących negatywne konsekwencje. W tych warunkach musieli podejmować decyzje, u podłoża których leżała bądź to pełna wiedza o przyczynach, przebiegu i skutkach tego zdarzenia, bądź też pełna niewiedza. W odniesieniu do pewnej części zdarzeń posiadając pewną, chociaż ograniczoną wiedzę, podejmowali decyzje intuicyjnie. Jako takie obciążone były one ryzykiem, to jest stwarzały możliwość przewidzenia efektu podjętej decyzji. Wskazane sytuacje w największym zakresie uzewnętrzniły się w toku konfliktów społecznych i wojennych działalności oraz w toku działalności gospodarczej. Każde z przywołanych pojęć, mimo częstego ich przywoływania zarówno w teorii, jak i praktyce, ujawnia liczne aspekty ich postrzegania, prowadzące w konsekwencji do dylematów metodologicznego określenia ich istoty.

Działalność decyzyjna człowieka i warunki jej realizacji

Podejmowanie decyzji przez człowieka w toku realizowanej przez niego działalności – jaka by ona nie była, dowodzi jej złożoności. Wpływ na nią mają warunki

w jakich jest ona podejmowana, w tym reguły wyboru działania oraz relacje decyzyjne. Charakteryzować powinny je następujące właściwości: racjonalność (wyrażająca się możliwością ich odniesienia do obserwowalnych zachowań); użyteczność (wyrażająca się możliwością zastosowania środków, którymi się dysponuje oraz dokonanie rozważanych obliczeń); uniwersalność (wyrażająca się możliwością zastosowania w innych przypadkach, niż aktualnie rozważany); elastyczność (wyrażająca się możliwością przynajmniej częściowego zakwestionowania wyborów ostatecznych); stabilność (wyrażająca się zdolnością do pozostawania optymalnymi przy jak największym marginesie błędów ocen różnych parametrów (Szkutnik 2010: 15–17).

Odnosząc działalność decyzyjną człowieka do sfery gospodarczej, to jest do gospodarowania, które to jest podejmowaniem decyzji określającym jakie potrzeby i w jakim zakresie powinny być zaspokojone oraz jakie zasoby (środki) i w jakim zakresie należy powiększać, należy podkreślić, iż ma ono charakter łagodzenia sprzeczności między nieograniczonością potrzeb a ograniczonością zasobów. Dokonuje się ono na drodze następujących rozwiązań: pierwszego, polegającego na rezygnacji z zaspokojenia wielu potrzeb; lub też drugiego, sprowadzającego się do takiego dysponowania posiadanymi zasobami, aby uzyskać ich powiększenie przez zapewnienie ich najkorzystniejszej kombinacji i najbardziej celowego, optymalnego rezultatu.

Proces gospodarowania odnosi się zarówno do poziomu makroekonomicznego – to jest całej gospodarki narodowej, jak i mikroekonomicznego – to jest na poziomie przedsiębiorstw.

Gospodarowanie w przedsiębiorstwie jest więc procesem koniecznego decydowania o sposobach dysponowania szczerpymi, niewystarczającymi w stosunku do potrzeb, dobrami w celu ich bezpośredniego lub

pośredniego zastosowania dla zaspokojenia ludzkich potrzeb. Przez bezpośredni sposób zastosowania należy rozumieć, że wytworzone w przedsiębiorstwie dobra uzyskują cechy wyrobów gotowych, które będzie można nabyć na rynku i zaspokoić nimi bezpośrednio potrzeby – czyli, że zostają one bezpośrednio udostępnione do konsumpcji. Z kolei pośredni sposób zastosowania oznacza, że dobra zostają w przedsiębiorstwie jedynie poddane dalszej obróbce, czyli przetwarzaniu w dobra bardziej przetworzone, które jednak będą wymagały dalszego przetworzenia w innym przedsiębiorstwie, by stać się wyrobami gotowymi bezpośrednio zaspokajającymi potrzeby.

Gospodarowanie w przedsiębiorstwie dotyczy decyzji bieżących przyszłościowych. Ich cechą jest to, że skutki ich podjęcia ujawnią się dopiero po pewnym czasie. Im będą one bardziej wybiegać w przyszłość, tym mniejszą wiedzą o nich będziemy dysponować w chwili podejmowania decyzji. Oznacza to, że podejmując decyzje w konkretnej rzeczywistości gospodarczej w przedsiębiorstwie, musimy mieć świadomość podstaw i warunków ich podejmowania. Podejmowane są one zaś w różnym zakresie dostępnych informacji, które mogą być niepełne, nieaktualne, niepewne czy nawet nieprawdziwe lub może być nawet ich brak.

Sytuacja wątpliwości informacji dotyczyć może wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, a przede wszystkim możliwości jego długookresowego wzrostu i rozwoju, sytuacji w zbycie, postępu naukowo-technicznego, zbytu, relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem gospodarczym i społecznym, a zwłaszcza z konkurentami, odbiorcami, dostawcami, kredytodawcami, sytuacją na rynku pracy, systemem prawnym i podatkowym czy też środowiskiem naturalnym. Oznacza to, że decyzje w przedsiębiorstwie mogą zachodzić w kilku sytuacjach decyzyjnych. Biorąc pod uwagę warunki w jakich podejmowane są decyzje, wyróżnić można trzy ich typy decyzji:

- podejmowane w warunkach pewności;
- podejmowane w warunkach ryzyka,
- podejmowane w warunkach niepewności.

Decyzje gospodarce podejmowane w przedsiębiorstwie w warunkach pewności oznaczają, że podstawy do nich – czyli

informacje odnoszą się do okresów krótkich, do przedsiębiorstw małych średnich, produkujących ustabilizowany asortyment wyrobu dla względnie stałego kręgu odbiorców. Dotyczy to przedsiębiorstwa (produkcyjnego lub handlowego) obsługującego pewien względnie stały krąg odbiorców o ustabilizowanych ilościowo i jakościowo potrzebach. Jednakże i ta sytuacja zawiera pewne elementy niepewności – zawsze mogą bowiem pojawić się nowi konkurencji lub może zmienić się cena wytwarzanego dobra lub świadczonej usługi.

Natomiast decyzje gospodarcze podejmowane w przedsiębiorstwie w warunkach ryzyka – to jest stanu polegającego na odchyleniach od przewidywanego stanu równowagi, które da się z góry szacunkowo przewidzieć i skalkulować – oznacza, że podstawy do nich, czyli informacje odnoszą się do zachowań pewnych osób, podmiotów gospodarczych (banku udzielającego kredytu, firmy ubezpieczeniowej), sytuacji nadzwyczajnych (kradzież, zniszczenie, wypadek itp.). Ryzyko może mieć charakter wewnętrzny (endogeniczny) lub zewnętrzny (egzogeniczny). Charakter wewnętrzny ma, gdy wynika z warunków i okoliczności występujących wewnątrz przedsiębiorstwa. Powstaje ono na skutek wadliwej organizacji i kontroli; podjęcia złych decyzji lub też niepodjęcia ich we właściwym czasie, a także w związku z możliwością zaistnienia nadużyć, kradzieży, zaniedbań czy nieostrożności. Natomiast charakter zewnętrzny ma, gdy wynika ono z warunków i okoliczności pochodzących z zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, na które może ono nie mieć wpływu. Wynika ono przede wszystkim z trudności przewidywania zmian koniunktury, zmian zachowań konsumentów, zmian cen na rynku zbytu i zaopatrzenia, zmian w technologii czy też zaistnienia konfliktów społecznych, gospodarczych i politycznych. Ryzyko zewnętrzne jest trudniejsze do opanowania niż ryzyko wewnętrzne.

Dla przedsiębiorstwa największym ryzykiem jest ryzyko zbytu, polegające na tym, że w wyniku nietrafnej decyzji może ono nie sprzedać swych wyrobów na rynku lub sprzedać je ze stratą, co może pogorszyć nie tylko jego kondycję, ale nawet zagrozić jego egzystencji.

Przed ryzykiem – tak wewnętrznym, jak i zewnętrznym – można się zabezpieczyć i ubezpieczyć. Przy czym zabezpieczenie

sprowadza się do przedsięwzięć mających na celu niedopuszczenie do powstania strat. Natomiast ubezpieczenie sprowadza się do przetrzeżenia za określoną opłatą odpowiedzialności na kogoś innego. Oba te rozwiązania nie wykluczają się nawzajem, ale się wzajemnie uzupełniają i jako takie mogą być stosowane jednocześnie.

Ponieważ ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej działalności (w tym gospodarczej), Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) opracowała terminologię dotyczącą ryzyka w dokumencie „Zalecenie ISO IEC nr 73. Zarządzanie ryzykiem – Słownictwo – Wytyczne dla norm” (AIR-MIC, ALARM 2002).

Z kolei podejmowanie decyzji gospodarczych w przedsiębiorstwie w warunkach niepewności – to jest takiego odchylenia od stanu równowagi, którego nie da się jednak przewidzieć i obliczyć – oznacza, że podstawę, czyli informacje tworzą taką sytuację, w której zdajemy sobie sprawę z możliwości zaistnienia straty. Niepewność, podobnie jak ryzyko, może mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Niepewność zewnętrzna powstaje w wyniku okoliczności, których nie da się przewidzieć. Może to nastąpić wskutek wadliwego obliczenia kosztów przedsięwzięcia za sprawą braku odpowiednich informacji. Będzie ona tym większa, im większe i bardziej złożone będzie przedsiębiorstwo i im bardziej skomplikowane będą jego powiązania z otoczeniem zewnętrznym. Niepewność zewnętrzna – podobnie jak i ryzyko zewnętrzne – wynika z tych samych przesłanek co ryzyko wewnętrzne i jest w takim samym stopniu trudniejsza do opanowania niż niepewność wewnętrzna.

Obszarem możliwości wystąpienia ryzyka i niepewności w największym stopniu są inwestycje i innowacje. Wyraża się to istnieniem niebezpieczeństwa, że zainstalowane urządzenie, technologia, zostaną szybko wyprzedzone przez wyprodukowane później, które okażą się bardziej nowoczesne i wydajniejsze i będą dawać lepszy produkt. Tworzy to będzie taką sytuację, przy której sprawne technicznie urządzenie, a więc niezużyte pod względem technicznym i ekonomicznym, wykażą zużycie „technologiczne” (inaczej moralne) zanim jeszcze zdąży zostać zamortyzowane.

Ryzyko decyzyjne w praktyce gospodarczej sytuacji kryzysowych

Koncentrując uwagę w pierwszej kolejności na istocie ryzyka – rozumianego wstępnie jako zjawisko zmienne obciążone w pewnym zakresie niepewnością, generujące sytuację powodującą niebezpieczeństwo lub możliwość zdarzenia się czegoś złego – w szeroko rozumianej działalności gospodarczej zauważyć trzeba, iż związane jest ono ściśle z działalnością człowieka. Dotyka bowiem każdego, towarzysząc mu w jego bycie od zarania dziejów. Świadczą o tym liczne materialne i pisane przekazy.

Mimo że większe zainteresowanie problematyką ryzyka ze strony ekonomistów, a także innych przedstawicieli nauk i praktyki gospodarczej, nastąpiło dopiero w drugiej połowie XX wieku, to kwestia ta została jednak zauważona zdecydowanie wcześniej, na co wskazuje dorobek ludzkości w sferze społeczno-ekonomicznej. Ryzyko zawsze wiązało się z przedsiębiorczością (Staniec, Klimczak 2008) w odniesieniu do różnych form ludzkiej działalności. Ślady jego uwzględniania można dostrzec zarówno w okresie starożytności, feudalizmu, odrodzenia, jak i w czasach współczesnych. Niebagatelny wpływ na jego postrzeganie miał rozwój gospodarki rynkowej. Dowodzi tego nawet wybiórcza analiza poglądów od zamierzchłych czasów po dzień dzisiejszy.

Rozumienie terminu *ryzyko* było różne w poszczególnych kulturach (Matkowski 2006: 14–15). W kulturze europejskiej (Madej 2007: 27–30) było ono kojarzone przede wszystkim z zagrożeniem, niepowodzeniem czy też niebezpieczeństwem. Taka filozofia postrzegania znalazła odzwierciedlenie w definicjach ryzyka, które wskazują, że jest to „niebezpieczeństwo powstania szkody, obciążające poszkodowanego niezależnie od jego winy” oraz „możliwość, prawdopodobieństwo, że się coś uda” (*Encyklopedia multimedialna...* 1996).

Podobne podejście uwidacznia się w postrzeganiu ryzyka w kulturze amerykańskiej. Diametralnie inne jest natomiast postrzeganie ryzyka w kulturze azjatyckiej, zwłaszcza w cywilizacjach Dalekiego Wschodu, gdzie łączy ono zagrożenie i niebezpieczeństwo z możliwościami.

Europejski krąg kulturowy odwołuje się do przemyśleń w kwestii ryzyka do starożytnych Greków i Rzymian. I tak, w antycznej Grecji rozwój handlu, który był efektem

ożywienia kontaktów z koloniami, rozwoju żeglugi przybrzeżnej oraz rozwoju rzemiosła, zrodził zjawisko lichwy to jest pożyczania na bardzo wysoki procent. Ryzyko stało się instrumentem pozyskania pieniędzy w konkretnej potrzebie.

W eposach Homera (Iliada i Odyseja) podkreślone jest ryzyko tworzenia bogactwa opartego na łupach zdobywanych podczas wojen, które to mogły przynieść większe korzyści niż handel (Stankiewicz 1998: 45). Z kolei Hezjod wskazywał na ryzyko transformacji greckiego systemu społecznego, prowadzącego do zmniejszenia napływu niewolników z zewnątrz i wzrostu niewolnictwa wewnętrznego (z tytułu zadłużenia) (ibidem). Dążąc do ograniczenia ryzyka zadłużenia prowadzącego do niewolnictwa wewnętrznego Solon doprowadził do powszechnego oddłużenia ateniaków (ibidem). Interesująca jest formuła ryzyka sprawiedliwości głoszona przez Platona – rozumiana jako pewien stan wynikający z przyrodzonej nierówności ludzi, prowadzący do społecznego podziału pracy upoważniającej jednostki wybitnie uzdolnione do zajmowania kierowniczych pozycji w państwie, a pozostałym jednostkom nakazującej pracować w rolnictwie, handlu, rzemiośle bądź jako żołnierze, najsłabsi zaś spośród nich mieli stać się niewolnikami (mówiącymi narzędziami). Zajmowanie kluczowych stanowisk i sprawowanie władzy wiązały z wykluczeniem wszelkiej możliwości bogacenia się. Z kolei Ksenofont (w pracy *O dochodach państwowych*) podkreśla ryzyko wojen, które będąc długotrwałymi mogą przyczynić się do upadku państwa.

Okres feudalizmu nie przyniósł głębszych przemysłów w kwestii ryzyka. Celowym wydaje się jednak przywołanie XIV wiecznego arabskiego myśliciela Ibn Khalduna, który pisał o ryzyku w handlu jako o rodzaju hazardu (Staniec, Klimczak 2008: 11).

Dopiero prądy odrodzenia przywołujące spuściznę antyczną, a także indoeuropejski system liczbowy – który to dostarczył narzędzi metod kwantyfikacji ryzyka, pobudziły głębsze spojrzenie na ryzyko. P. Bernstein traktując człowieka jako świadomy podmiot historii, wskazał, że jest on zdolny do podejmowania wyzwań i ponoszenia skutków ryzyka. Istotna jest także jego teza, że cezura oddzielająca czasy nowożytne od poprzednich epok jest ideą kontrolowania ryzyka (Bernstein 1997).

Z kolei twórcy angielskiej szkoły klasycznej A. Smith i D. Ricardo wskazywali, że „przedsiębiorcy należy się wynagrodzenie za ponoszone przez niego ryzyko” (Staniec, Klimczak 2008: 12). W ślad za tym A. Smith podkreślił, że zwyczajna stopa zysku rośnie mniej lub bardziej z ryzykiem. Uważał także, że troszczenie się o własne interesy w systemie gospodarki rynkowej zawsze wiąże się z ryzykiem (Smith 1954: rozdz. 10). Z kolei D. Ricardo wskazał, że „Rolnik, czy fabrykant nie może żyć bez zysku bardziej niż robotnik bez płacy. Ich motywacja do akumulacji będzie słabnąć z każdym zmniejszeniem zysku, a zaniknie całkowicie, kiedy ich zyski będą tak niskie, że nie zrekompensują wysiłku i ryzyka, jakie muszą ponieść...” (Ricardo 1957: rozdz. 6). Obaj ci ekonomiści ryzyko traktują jako koszt prowadzenia przedsiębiorstwa.

Ryzyko ma charakter wielopłaszczyznowy i wieloznaczny. Ryzyko określa sytuacja i tkwiące w niej szanse, wygrane oraz przegrane. To stan którego rezultat jest nieznany, ale możliwe są dla jego zidentyfikowania alternatywy i znane są szanse ich wystąpienia.

Pierwsze powszechnie uznawane definicje ryzyka (a także niepewności) sformułowane na gruncie klasycznej ekonomii wprowadził Frank H. Knight w pracy *Risk, Uncertainty and Profit* (Staniec, Klimczak 2008: 12), wskazując, że ryzyko to niepewność mierzalna, niepewność sensu stricto to niepewność niemierzalna. To klasyczne podejście określa ryzyko jako niepewność przewidywania zdarzeń z przyszłości, wynikającą z niedokładności danych statystycznych, na podstawie których dokonuje się oszacowania (ibidem: 14).

K.J. Arrow w pracy *Esseje z teorii ryzyka* wskazał, że ryzyko jest cechą sukcesu przedsiębiorcy. Reprezentuje on nurt ofensywny postrzegania ryzyka. Uważa, że ryzyka nie należy unikać, lecz starać się przekształcać sytuacje ryzykowne w korzystne warunki działania (Arrow 1979: 15–97). Podobne podejście reprezentuje P.F. Drucker, który wskazując na kryteria możliwych rozwiązań pisze: „Menedżer musi ryzyko związane z danym wariantem porównywać ze spodziewanymi korzyściami. Nie ma działań wolnych od ryzyka ani wolnej bez ryzyka bezczynności. A to, co liczy się najbardziej, to niespodziewana korzyść ani przewidywane ryzyko, lecz ich wzajemna proporcja” (Drucker 2010: 451).

Problem ryzyka dostrzegli również laureaci nagrody Nobla z 1990 roku H.M. Markowitz, M.H. Miller, W.F. Sharp. H.M. Markowitz twórca teorii alokacji środków finansowych w warunkach niepewności, której przedmiotem są zasady optymalizacji portfela inwestycji finansowych, wskazał na kwestię minimalizacji ryzyka inwestycyjnego przy spodziewanych długookresowych zyskach (Moszczyński, <http://www.strategia-ubezpieczen.waw.pl>). Z kolei M.H. Miller w pracy *Koszt kapitału, finanse korporacji i teoria inwestycji* wskazał, że „Racjonalny inwestor zawsze powinien mieć w swoim portfelu różne papiery wartościowe, aby bilansować możliwe ryzyko i oczekiwany dochód od firm o różnym poziomie i stopniu zaufania” (Stankiewicz 1998: 458). Według zaś W.F. Sharpa ryzyko to możliwość niepowodzenia, to możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może w pełni im zapobiec, a które – przez zmniejszenie wyników użytecznych i/lub przez zwiększenie nakładów – odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności lub ekonomiczności. W odniesieniu do rynku kapitałowego, ryzyko to niepewność związana z wartością końcową inwestycji (Kaczmarek 2008: P 11).

Również przedstawiciel neoinstytucjonalistów O.E. Williamsona uwagę swoich dociekań skoncentrował na ryzyku. Wyróżnia on ryzyko formalne, ściśle wiążące je z płaszczyzną materialną, a w konsekwencji z zobowiązaniem, którego powstanie uzależnia od konstrukcji podatku. W ślad za tym uważa on, że te dwie płaszczyzny rozważań tworzą razem ogólne ryzyko związane z zapłatą podatku, które należy rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorcy. Wymiar podatku wiąże się zaś ściśle z procesem legislacyjnym. Stanowi element wspólny, łączący ryzyko podatkowe z makroekonomicznego punktu widzenia z ryzykiem podatkowym na poziomie mikroekonomicznym. Rozpatrując ryzyko jako koszt, w ujęciu makroekonomicznym odnosi je do fluktuacji w fiskalnych dochodach budżetowych, natomiast ujęciu mikroekonomicznym odnosi je do zmienności globalnych kwot podatków płaconych przez podatnika (Williamson 1998: 90).

„Ryzyko to możliwość sukcesu, ale także niepowodzenia, porażki, straty. To

takie przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, wątpliwy. Ryzyko to także możliwość powstania szkody” (*Słownik współczesny...* 1998: 598).

Ryzyko występuje zawsze wtedy, gdy losowość daje się wyrazić w ścisłym liczbowym prawdopodobieństwie, określonym pewną wartością. Jest więc ono pochodną niepewności i ma charakter wymierny, co oznacza, że możliwa jest jego identyfikacja, ale również empiryczna weryfikacja przy zastosowaniu metod pomiaru (*Strategie zarządzania ryzykiem...* 2003: 44–47).

Współcześnie dokonuje się różnych podziałów ryzyka: w sferze finansów wyróżnia się ryzyko finansowe i niefinansowe; w sferze ubezpieczeń – ryzyko spekulacyjne i czyste, często wyróżnia się także ryzyko systematyczne i specyficzne, a także podstawowe i poboczne. Trafnym wydaje się podział ryzyka na cztery typy (Socik 2000: 50):

- ryzyko biznesowe – odnosi się do niepewności co do efektów decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie normalnej działalności operacyjnej;
- ryzyko rynkowe – wywodzi się ze zmienności rynku finansowego;
- ryzyko kredytowe – związane z możliwością niedotrzymania warunków umowy przez drugą stronę transakcji;
- ryzyko operacyjne obejmujące straty wynikające z braku kontroli nad jakością produkcji, defraudacja, zdarzeniami losowymi.

Treść ryzyka jako kategorii opiera się na zmienności – jako tej cesze, której nie można zredukować przez pogłębienie wiedzy, ale która da się opisać za pośrednictwem prawdopodobieństwa i niepewności, która wyraża poziom wiedzy w zakresie parametrów i da się zmniejszyć w oparciu o pogłębienie i poszerzenie wiedzy.

Przywołane definicje i punkty widzenia ryzyka pozwalają zauważyć, iż może mieć ono konotację:

- negatywną – to jest ujawniać się jako zagrożenie i możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu;
- neutralną – to jest ujawniać się jako zagrożenie i szansa, które to stwarzają możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego.

Ryzyko przy tym może mieć charakter systematyczny, czyli wywołane ogólnymi warunkami gospodarowania, lub specyficzny, czyli związane z konkretnym obsza-

rem działalności gospodarczej i wynikać z jego rozwiązań lub warunków. Ten punkt widzenia ma zastosowanie w działalności gospodarczej. Podmioty gospodarcze z jednej strony postrzegają bowiem różne rodzaje ryzyka jako zagrożenie i podejmują działania w celu jego zmniejszenia. Z drugiej zaś – dostrzegają w nim możliwości uzyskania większych korzyści w przypadku podjęcia działalności obciążonej tym ryzykiem.

Determinanty ryzyka decyzyjnego

Decyzje ludzi, a także wszelkich podmiotów podejmowane w warunkach ryzyka w sytuacjach kryzysowych uzależnione są od szerokiego zbioru determinant, to jest czynników, z których każdy coś wyznacza; rozróżnia; wskazuje i rozstrzyga. Determinant to „każdy czynnik, którego funkcja polega na wyznaczaniu (determinowaniu) czegoś” (Tokarski 1980: 148), a co za tym idzie „determinować” oznacza „określać, wyznaczać” (Kopaliński 1989: 121). Pojęcie to jest zamiennie stosowane i wykorzystywane w parze z pojęciami „wyznacznik” lub „wyróżnik” (Kopaliński 2002: 121). W takim też ujęciu posługiwano się nim w literaturze ekonomicznej (zob. Pajestka 1975).

Z kategorią „determinantu” i „determinować” ściśle związany jest „determinizm” to jest filozoficzny i ideowy „pogląd głoszący, że każde zdarzenie (zjawisko) jest jednoznaczne i w sposób konieczny wyznaczone przez ogół warunków, w jakich zachodzi; twierdzenie, że wszystkie zjawiska podlegają nieuchronnym prawidłowościom” (Słownik współczesny... 1998: 148) co oznacza, że, przekładając „determinizm”

na wymiar czynnościowy czy ogólniej procesualny, „determinacja” (wyznaczenie granic, określenie) musi znaczyć, zgodnie z logiką filozofii klasycznej, „uwarunkowanie przyczynowe” (ibidem).

Przywołane opisy encyklopedycznych definicji pojęcia „determinant” oraz pojęć z nim bezpośrednio skorelowanych pozwala na wyprowadzenie tezy, że oznacza on *wszelaki czynnik, którego rola polega na jak najbardziej dokładnym określaniu, opisywaniu, precyzowaniu zjawiska, procesu, czy też obiektu realnie istniejącego w otaczającej nas rzeczywistości, przy założeniu, iż wyznacznik ten ujawnia cechy mogące świadczyć jednoznacznie o jego przyczynowo-skutkowym powiązaniu z charakteryzowanym stanem rzeczy.*

W literaturze przedmiotu można spotkać się również z utożsamianiem pojęcia „determinant” z pojęciem „uwarunkowania”. Uzasadnionym w tej sytuacji będzie zamienne traktowanie obu pojęć i dostrzeżenie w nich parametru, który coś określa, wyznacza, czy też wpływa w sposób zasadniczy. W praktyce społecznej, ekonomicznej i politycznej, wskazuje się na szeroki zbiór determinantów decyzyjnych. Ich wyróżnienie wymaga przywołania szeregu kryteriów, takich jak: źródła alokacji, charakteru wpływu (tab. 1) przedmiotowego.

Odwołując się do kryterium źródeł umiejscowienia determinant decyzyjnych możliwym jest wyróżnienie ich jako wewnętrznych i zewnętrznych. Obie grupy z tak wyróżnionych determinant ujawniać będą zarówno zespoły czynników konstruktywnych, jak i destruktywnych. Patrząc z punktu widzenia rozważań podjętych w pracy celowym i koniecznym jest ich nie tylko rozpoznanie, ale również

Źródła	Charakter	
	pozytywne konstruktywne	negatywne destruktywne
Wewnętrzne	<p>mocne strony brak zagrożeń szanse wyzwania cywilizacyjne</p>	<p>słabe strony zagrożenia wyzwania cywilizacyjne</p>
Zewnętrzne	<p>mocne strony brak zagrożeń szanse</p>	<p>słabe strony zagrożenia wyzwania cywilizacyjne</p>

Tab. 1. Rodzaje determinant według kryterium źródeł ich umiejscowienia oraz charakteru. Źródło: opracowanie własne.

określenie możliwości przetransponowania tych konstruktywnych z układu zewnętrznego na te z układu wewnętrznego, przy jednoczesnym ograniczeniu i stworzeniu barier wpływu zewnętrznych determinanty o charakterze destruktywnym na determinanty wewnętrzne. Natomiast przywołując kryterium charakteru determinant decyzyjnych, trzeba wyróżnić determinanty o charakterze pozytywnym i negatywnym. Obie grupy tak wyszczególnionych determinant uwidaczniają się w obszarze determinant wewnętrznych oraz zewnętrznych.

Treść cech determinant nałożonych na siebie i wyróżnionych według kryterium źródła i charakteru pozwala wskazać ich wiodące cechy, jakimi są mocne lub słabe ich strony; zagrożenia lub ich brak oraz wyzwania cywilizacyjne. I tak mówiąc o mocnych i słabych stronach reprezentowanych przez dany rodzaj determinant należy mieć na uwadze, że przez pojęcie szansy należy rozumieć wszystko to, co może pomóc, ułatwić osiągnięcie pożądanego (zamierzonych) stanów. Z kolei wyznacznik zagrożenie, wstępnie określając to wszystko to, co może utrudnić, przeszkodzić, uniemożliwić osiągnięcie bądź utrzymanie pożądanego stanów. Natomiast wyznacznik wyzwanie cywilizacyjne wymaga wcześniejszego przywołania rozumienia pojęcia wyzwanie. Jest ono obecnie używane na gruncie nauki (ekonomii, politologii, nauki o stosunkach międzynarodowych, o organizacji i zarządzaniu ... itd.), jak też praktyki. Posiada ono wiele znaczeń. Politolodzy rozumieją przez to pojęcie sytuację nową, jawiącą się w percepcji społecznej jako trudna, wymagająca odzewu i podjęcia stosownych działań. Wyzwaniem jest także ta część zbioru wszystkich możliwych zdarzeń, zjawisk, trendów, procesów, którą powinno się uwzględnić w toku obmyślenia danej działalności (Rutkowski 1995). Wyzwaniem będzie wszystko to, z czym należy się liczyć, co należy brać pod uwagę przy obmyśleniu przyszłych postaw i działań. W takim rozumieniu każde wyzwanie, jako sytuacja nowa i trudna, zawiera w sobie zarówno szansę, jak i zagrożenie.

Jeszcze innym spojrzeniem na determinanty ryzyka – przywołując kryterium charakteru ryzyka – jest stosunek podejmującego decyzję do ryzyka. Jest on pochodną stopnia subiektywizmu oraz podłoża psychologicznego. Może on jako taki ujawniać: awersję do ryzyka (podejmowane jest ono wówczas, gdy decydent oczekuje rekompensaty

w postaci premii za ryzyko); obojętność (neutralność) względem ryzyka (jego wielkość nie ma znaczenia przy podejmowaniu decyzji); skłonność do ryzyka (wyraża się skłonnością decydenta do dodatkowych nakładów w celu podjęcia decyzji o wyższym ryzyku). Dany podmiot będzie więc podejmował ryzykowną decyzję, jeśli ryzyko będzie rekompensowane dodatkowymi dochodami (Jajuga 2009: 13–15).

Odwołując się do kryterium przedmiotowego uzasadnionym jest wyróżnienie następujących grup determinant: ekonomiczne, polityczno-prawne, obronno-militarne, demograficzne i społeczno-kulturowe, przyrodniczo-klimatyczne i technologiczne. Wszystkie one pozostają ze sobą w ścisłych relacjach i zależnościach. Nie są one przy tym zbiorem zamkniętym i statycznym lecz otwartym i dynamicznym, co uwidacznia się w ich nieustannym dostosowaniu do zmieniających okoliczności. Struktura każdej grupy determinant charakteryzuje się różną skalą złożoności, o podgrupach, które mogły by pretendować do oddzielnego wyodrębnienia. Każda ze wskazanych grup determinant daje się również opisanym zbiorem wyznaczników i wskaźników.

Pierwszymi spośród wskazanego zbioru determinant są *determinanty ekonomiczne*, przez które rozumie się ogólne warunki i trendy ekonomiczne mające podstawowe znaczenie w realizacji zadań w każdej organizacji, warunkujące w ten sposób funkcjonalną sferę wszystkich systemów państwa. Są one są fundamentem sprawności funkcjonowania podmiotów. Drugą grupę spośród wskazanych determinant stanowią *determinanty polityczno-prawne*, które funkcjonują w ramach określonej rzeczywistości systemu społeczno-politycznego oraz przyjętych norm prawnych, które to są ze sobą bardzo silnie związane. Trzecią grupę determinant stanowią *determinanty militarno-obronne*. Kolejną grupę determinant stanowią *determinanty demograficzne i społeczno-kulturowe*. Wyznaczają one warunki w jakich członkowie społeczeństwa są wychowywani oraz jak funkcjonują w trakcie swojego życia, jak kształtują się ich podstawowe normy zachowań i wartości przez nich preferowane. Jako stosunkowo stałe, są one przekazywane z pokolenia na pokolenie. Piątą grupę determinant stanowią *determinanty przyrodniczo-klimatyczne i ekologiczne*. Ostatnia grupa determinant to *determinanty postępu cywilizacyjnego*.

Koncentrując uwagę na determinantach ekonomicznych, które chociaż są ściśle sprzężone z pozostałymi determinantami, to głównie odzwierciedlają relację gospodarka a społeczeństwo. Stąd też mając na uwadze prowadzone rozważania, koniecznym staje się także łączne wyróżnienie determinant ekonomiczno-społecznych. Pełniejsza ich identyfikacja musi uwzględnić takie kryteria, jak wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy oraz możliwości sprostania wyzwaniom cywilizacyjnym.

W grupie determinant, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych, doszukiwać się należy ich konstruktywnego oraz destruktywnego wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy. Determinanty te z jednej strony mają zdolność do wzmacniania szans rozwojowych i ograniczania zagrożeń, z drugiej zaś – do wzmacniania zagrożeń i osłabiania szans rozwojowych. Ich oddziaływanie jest wielosektorowe. W zbiorze determinant szans i zagrożeń rozwojowych wskazać trzeba natomiast na przemiany ładu międzynarodowego oraz wyzwania cywilizacyjne współczesnego świata.

Świat przełomu XX i XXI wieku wobec dokonujących się i dokonanych zmian o charakterze polityczno-militarnym, a także ekonomicznym i społecznym stał się widownią daleko idących przemian ładu międzynarodowego. Kształtuje się on obecnie po demontażu systemu socjalistycznego i odejściu od planowego sposobu gospodarowania jako wektor oddziaływania trzech sił: Stanów Zjednoczonych, Unii Europejskiej i krajów Dalekiego Wschodu. Wydaje się on być bardziej pluralistyczny pod względem podmiotowym, bardziej policentryczny pod względem układu sił i bardziej złożony pod względem treści; bardziej funkcjonalny i twórczy, gdyż orientuje się na elastyczne równoważenie interesów oraz harmonizowanie i integrowanie różnych systemów wartości coraz większej liczby państw. Staje się on jednocześnie – w porównaniu do poprzedniego – w znacznie wyższym stopniu zinstytucjonalizowany, co zapowiada większą jego stabilność, efektywność i przewidywalność. Wskazuje się, że tworzą go trzy zasadnicze elementy: Stany Zjednoczone z ich ograniczonym przywództwem; trzy centra gospodarcze: NAFTA, UE, kraje Dalekiego Wschodu; grupy państw moderujących podsystemy lokalne: Rosja, Chiny, Świat Islamu, Unia Europejska (NATO).

Po stronie szans rozwojowych wskazać trzeba: przekształcanie się obecnego ładu międzynarodowego w kierunku wielobiegunowego świata (wielu cywilizacji); oraz możliwość zastąpienia obecnego modelu ładu międzynarodowego modelem „świata kolektywno-paternalistycznego” którego zasadniczymi elementami będą: Stany Zjednoczone Ameryki, Chiny, Rosja, Indie, Brazylia oraz kraje zintegrowanej Europy i Świata Islamu;

Natomiast po stronie zagrożeń wskazać trzeba: malejący z jednej strony potencjał „przywództwa” USA, z drugiej zaś – powolny, ale stały wzrost znaczenia niektórych mocarstw lokalnych, co może utrudniać rozwiązywanie problemów globalnych oraz inicjować możliwość konfliktu o przywództwo w świecie; luźna struktura organizacyjna systemu bezpieczeństwa; rozbieżności w podziale zobowiązań strategicznych pomiędzy krajami tworzącymi „świat kolektywno-paternalistyczny”; trudności w określeniu platformy uzgodnień międzymocarstwowych; przejściowość obecnego ładu międzynarodowego zawierającego w sobie naturalne ryzyka określonych turbulencji; groźba wybuchu przemocy w wielu miejscach świata; istnienie na politycznej i gospodarczej mapie świata wielu obszarów podwyższonego ryzyka i stref możliwej eksplozji; dezintegracja Zachodu i odrodzenie się nacjonalizmów; rządy autorytarne w dużym państwie w połączeniu z militarystycznym i imperialistycznym; globalny kryzys ekonomiczny bądź konflikt o zasoby naturalne, powodujący rozszerzającą się frustrację i niechęć do kooperacji politycznej; wyłonienie się nowego reżimu w państwie i agresja ze strony takiego państwa; rozwój w dziedzinie wojskowości podważający przewagę jakiegoś kraju i „zachęcający go do agresji na skalę regionalną”; ostra rywalizacja geopolityczna Stanów Zjednoczonych z Rosją i (lub) Chinami; powstanie silnej koalicji państw Islamu, zagrażającej interesom państw Zachodu; potęgujące się starcia na tle etnicznym i wzrost przemocy w państwach – bankrutach; wzrastająca niekontrolowana proliferacja broni masowego rażenia; rozprzestrzenianie się terroryzmu i przestępczości zorganizowanej; groźba atomizacji państw.

Zagrożenia, które generuje ład międzynarodowy, mają przede wszystkim charakter kryzysowy i wojenny. Zagrożenia

kryzysowe mogą przerodzić się w różnego rodzaju kryzysy, w tym ekonomiczne i polityczno-militarne, których istotą będzie przemoc zorganizowana występująca jako sposób realizacji celów, przemoc zastosowana w odpowiedniej skali w formie agresji lub jej groźby.

Istotną grupę determinant stanowią te określające wyzwania cywilizacyjne, czyli wszystko to, co należy brać pod uwagę przy obmyślaniu przyszłych postaw i działań społeczeństwa. Podkreślić należy przy tym, iż identyfikację wyzwań należy ściśle wiązać z przewidywaniem (projektowaniem) stanów przyszłych, z projektowaniem modeli działań. Te zaś można antycypować, bazując na stanie obecnym określonych trendów (megatrendów) rozwojowych. Przy czym jeśli przez pojęcie trend rozumiemy „tendencję rozwojową, ogólny kierunek zmian i zjawisk ekonomicznych w długim okresie; trendy bada się za pomocą metod statystycznych, eliminując zjawiska cykliczne, sezonowe, nieregularne” (*Leksykon PWN* 1998; *Nowa Encyklopedia PWN* 1996), to zauważyć trzeba jego dwojakie traktowanie: po pierwsze, co ma miejsce w ekonomii, jest to coś co trzeba lub da się sparametryzować w oparciu o narzędzia statystyczne, lub po drugie, co ma obecnie miejsce na gruncie nauk społecznych, „generalny kierunek, w którym coś się rozwija lub zmienia” (*The New Oxford Dictionary...* 1998: 1975). Dla podkreślenia skali znaczenia trendu w literaturze przedmiotu można spotkać się również z pojęciem megatrendu. Stosowany jest on dziś powszechnie w badaniach zmian cywilizacyjnych dla opisanie tendencji uniwersalnych, to jest ważnych, powszechnych tendencji rozwojowych utrzymujących się przez dłuższy okres (Naisbitt 1997).

Dla osiągnięcia pełniejszej identyfikacji wyzwań, użytecznymi też mogą się okazać prognozy rozwoju społeczeństwa na wszystkich płaszczyznach jego działalności. Oznacza to również konieczność identyfikacji kierunków przemian ładu międzynarodowego – zarówno w ujęciu globalnym, jak regionalnym.

Wskazane w literaturze przedmiotu megatrendy stanowią dość zróżnicowaną ofertę wyróżnienia wiodących uniwersalnych tendencji rozwojowych¹. Patrząc przez pryzmat analiz globalnych i regionalnych modeli rozwojowych pod kątem możliwości ich uwzględnienia w konstrukcji decyzji jest przywołanie następujących megatren-

dów: globalizacji; regionalizacji; zmian demograficzne; możliwości dokonywania reprodukcji społecznej; zmian środowiska naturalnego i ekologicznego; utrzymywanie się stanu ubóstwa i niedożywienia; kulturowe zderzenie „cywilizacji” i rewolucji naukowo-technicznej.

Sytuacja kryzysowa jako obszar działań ryzyka decyzyjnego

Wskazana szeroka gama determinantów decyzji podejmowanych w warunkach ryzyka odnosi się także do sytuacji kryzysowych.

Pojęcie sytuacja kryzysowa ma wielorakie konotacje. Definiowana jest w wielu wymiarach, w tym ustawowym, sytuacyjnym, funkcjonalnym i podmiotowym. Powszechnie jest postrzegana jako stan narastającej destabilizacji powodującej intensywne, trwałe i długofalowe pogorszenie funkcjonowania społeczeństwa i państwa. Charakteryzuje się eskalacją zagrożenia, utratą kontroli nad ograniczaniem skutków zdarzenia (sytuacji kryzysowej) przez poszczególne służby, inspekcje lub straże. Sytuacja taka może również powodować ujemne skutki w gospodarce, a także może mieć wpływ na stosunki zagraniczne.

Przez pojęcie sytuacji kryzysowej należy także rozumieć sytuację będącą następstwem zagrożenia i prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych (por. art. 228 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej).

Analiza przepisów dotyczących zarządzania kryzysowego, wskazuje na niedoskonałość wielu obowiązujących rozwiązań prawnych. Dotyczy to także definicji sytuacji kryzysowej określonej w Ustawie z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007 r., nr 89, poz. 490). Wydaje się ona absolutnie chybiona (art. 3), nie przystaje bowiem ona do żadnej z rzeczywistych sytuacji kryzysowych, które miały miejsce w Polsce w ostatnich dekadach. Sformułowania zawarte w tej definicji są nieadekwatne do stanów zagro-

zeń, w jakich potencjalnie mogą znaleźć się mieszkańcy oraz podmioty, które będą zagrożone, a także struktury i organy odpowiedzialne za jej likwidację i przeciwdziałanie skutkom. Można powiedzieć, że kryteria obecnej definicji da się przyporządkować tylko do nielicznych zdarzeń masowych.

Definicja mówiąca, że sytuację kryzysową należy rozumieć jako „...sytuację będącą następstwem zagrożenia i prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych” jest sformułowana na potrzebę zdarzeń o potencjalnie dużej skali ofiar, poszkodowanych czy strat w mieniu (powodzie), obejmujących duże grupy ludzi i znaczne obszary. W odniesieniu zaś do codziennej praktyki administracji lokalnych oraz służb ratowniczych i innych podmiotów (wobec problemów i zagrożeń, z jakimi się one spotykają, potrzeby koordynacji działań) jest ona zupełnie nieprzydatna, a nawet szkodliwa. Takie jej rozumienie dawało znaczny margines swobody interpretacyjnej, co powodowało wiele wątpliwości co do wykładni. Umożliwiała ona użycie przez władzę nadzwyczajnych środków, w tym wojskowych w stosunku do obywateli².

Definicja „sytuacji kryzysowej” w ustawie o zarządzaniu kryzysowym jest niezgodna z konstytucyjną zasadą prawidłowej legislacji³.

Sytuacja kryzysowa to także pewien układ sytuacji, w której może znaleźć się człowiek, a które to mogą być wywoływane zdarzeniami losowymi, niepowodzeniami osobistymi oraz porażkami życiowymi. Jako takie wymuszają one na człowieku, czy też grupach ludzi ciągłe zmiany w następstwie krytycznych wydarzeń, które ujawniają się w naszym bliskim i dalszym otoczeniu, które to z swej istoty jest niepewnym i nieprzewidywalnym. W nim to bowiem nieustannie mamy do czynienia ze stanem odchodzenia od równowagi i działaniami na rzecz powrotu do niej. Oznacza to, że mamy do czynienia obok marginesu wartości pozytywnych z dominacją wartości negatywnych.

Sytuacja kryzysowa to sytuacja problemowa, każda jest inna, ma inny zasięg, dotyczy czegoś innego – tak spraw wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jest nieprzewidywalna i często trudna do okiełznania, nie wybacza

błędów. Jej niepowtarzalność sprawia, że trudne jest zaproponowanie uniwersalnych zasad przewidywania.

Sytuacje kryzysowe, w ślad za funkcjonującymi podziałami kryzysu (Knap-Stefaniuk 2005), można podzielić w zależności od przyjętego kryterium na: według tempa i czasu trwania kryzysu: nagły, przewlekły; według miejsca przyczyny kryzysu: wewnętrzny i zewnętrzny; według skutków kryzysu: destrukcyjny i twórczy; według przyczyn kryzysu: rzeczywisty i wirtualny. Sposób, w jaki poradzimy sobie z sytuacją problemową warunkuje, czy będzie to sytuacja kryzysowa mająca charakter destrukcyjny czy twórczy. Ważną kwestią, idącą w ślad za tym, jest identyfikowanie sytuacji problemowych, co umożliwi uniknięcie zaskoczenia jakim może być nagła sytuacja kryzysowa. Oznacza to potrzebę prowadzenia ciągłej analizy sytuacji problemowych. Stwarza ona możliwości przewidzenia rozwoju sytuacji. Trwałe rozwiązywanie sytuacji problemowej wymaga opanowania zarządzania sytuacjami problemowymi. Sprowadza się ona do wyszukiwania potencjalnych sytuacji rodzących konflikty, analizie tych sytuacji, ocenie ich potencjalnego wpływu na działalność organizacji, planowanie związanych z tym działań i sposobów odpowiedzi w celu osiągnięcia założonych celów. Wynikiem tych działań winno stać się wypracowanie zbioru konkretnych wniosków i postulatów.

Sytuacja kryzysowa dotyczy wszystkich, całej społeczności, jak również jej poszczególnych członków. Ujawnia ona funkcjonalny charakter, co oznacza, że jest ona często spodziewana, a nawet niekiedy pożądana. Zawsze generuje ona konkretne wyzwania i wymusza konkretne zadania prowadzące do jej zmiany. W ujęciu funkcjonalnym sytuacja kryzysowa to stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, będący następstwem pewnego zagrożenia, charakteryzujący się naruszeniem więzi społecznych, możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń oraz eskalacji zagrożenia, a w szczególności sytuacją stwarzającą zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub infrastruktury – w takiej skali lub o takim natężeniu, które wywołują reakcje społeczne powyżej akceptowalnego powszechnie poziomu ryzyka. Można więc ją rozumieć jako splot gwałtownych zdarzeń, powodujących wzrastający wpływ sił destabilizują-

cych równowagę w społeczeństwie, braki w zaopatrzeniu i trudności w normalnym funkcjonowaniu ludności, wywołujących napięcia i niepewność i prowadzących do niekontrolowanego rozwoju wydarzeń z użyciem przemocy właśnie (Sadowski 2003). Charakteryzuje ją również różna w czasie siła występowania. Przybiera ona na sile w miarę pogłębiania się już istniejących problemów oraz pojawiania się nowych. Charakteryzuje ją najczęściej ogólna destabilizacja działania podmiotów, które znalazły się w obszarze jej działania. Ujawnia się w niej efekt domina, a w ślad za tym reakcje łańcuchowe.

Za symptomy sytuacji kryzysowej uznaje się porażki i niepowodzenia podmiotów funkcjonujących w realiach stworzonych przez nią.

Analizując istotę funkcjonalnej strony sytuacji kryzysowej, zauważyć trzeba, że stanowi ona jedną z faz funkcjonowania danego podmiotu, która generuje jednocześnie nową sytuację decyzyjną. W fazie tej określanej jako faza rozwoju sytuacji kryzysowej dochodzi do uspienia czujności kierownictwa danego podmiotu. Często formułowane są wobec niej błędne oceny, charakteryzuje ją bowiem duża niepewność, gdyż decyzje podejmowane są przy niewystarczającej ilości informacji oraz bardzo często pod presją czasu. Ważną cechą tej fazy jest element zaskoczenia, czego konsekwencją jest brak możliwości przewidzenia skutków jakie spowodują podjęte decyzje lub zaimplementowane rozwiązania. W kolejnej fazie dochodzi do zdecydowanego rozwoju sytuacji kryzysowej, co stawia kadrę zarządzającą pod działaniem silnej presji czasu, jak również otoczenia, a w konsekwencji utrudnia identyfikację zagrożeń pojawiających się w danym podmiocie oraz jego otoczeniu. Zaistniała sytuacja może doprowadzić ostatecznie do sytuacji, w której dalsze funkcjonowanie podmiotu nie jest możliwe.

Innym spojrzeniem na sytuację kryzysową jest dostrzeganie w jej obszarze trzech faz: przedkryzysowej, kryzysowej oraz pokryzysowej. Jeśli pierwsza z tych faz występuje zawsze, to pozostałe nie zawsze. Nie zawsze bowiem dojdzie w niej do tej kulminacyjnej fazy, jaką jest kryzys. Na etapie każdej z faz konieczne jest jednak podejmowanie działań zaradczych, barak ich podjęcia może bowiem doprowadzić do dezorganizacji systemu.

Zaistnienie zdarzeń prowadzących do sytuacji kryzysowej może być także pochodną sukcesów funkcjonalnych danego podmiotu. Ma to miejsce, gdy podmiot odnosi sukcesy (rynkowe, ekonomiczne). Dochodzi wówczas do uspienia czujności organizacji oraz pokładania nadmiernego zaufania i wiary w skuteczność działania zarządu. W tego typu sytuacji dojść może do zbyt optymistycznej oceny kondycji firmy, popełniania błędów w zarządzaniu, często łączy się z tym także zbyt entuzjastyczna postawa kierownictwa oraz nadmierne zaangażowanie emocjonalne, co prowadzić może do zaistnienia sytuacji kryzysowej bądź do jej pogłębienia.

Postrzegając sytuacje kryzysowe w ujęciu podmiotowym trzeba zauważyć obszar ich odniesienia: człowiek, społeczeństwo, przedsiębiorstwo lub inne instytucje o charakterze służebnym. Każdy podmiot musi zakładać możliwość znalezienia się w sytuacji kryzysowej, a to oznacza potrzebę przygotowania się do rozwiązywania sytuacji problemowych, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w konkretnym planie postępowania. Powinien on mieć charakter prewencyjny i zapewniać skuteczność jego wykonania. Na poziomie podmiotowym (człowiek i społeczeństwo) wywołują one w świadomości społecznej kształtowanie postaw zachowawczych, często rezygnację, a nawet skrajny krytycyzm rzeczywistości, zamiast poszukiwania rozwiązań sytuacji trudnych, innych niż te, do których jesteśmy przyzwyczajeni. W odniesieniu do człowieka należy zauważyć, iż zachowań człowieka w sytuacjach kryzysowych nie można w pełni kontrolować ani przewidzieć. Nie można także przewidzieć działania sił przyrody. Możemy jednak ograniczać sytuacje wywołujące kryzys oraz minimalizować ich skutki. Nie da się jednak ich wyeliminować do końca. Sytuacja kryzysowa jest zjawiskiem szczególnym, występującym w ramach ogólnego, czasami bardzo długiego procesu zmian występujących wokół nas.

Kryzys jako determinant decyzji w warunkach ryzyka

Pojęcie *sytuacja kryzysowa* to kategoria ściśle związana z pojęciami *zarządzanie kryzysowe* i *reagowanie kryzysowe*⁴. Wskazane trzy pojęcia składają się z dwóch członów, gdzie pierwszy oznacza pewien stan lub

działanie (sytuacja, zarządzanie, reagowanie), drugi zaś jest konkretyzowany i pochodny kategorii *kryzys*. W odniesieniu do każdego z tych trzech pojęć kategoria kryzysu musi być postrzegana jako pierwotna, ale nie nadrzędna. Grecka etymologia pojęcia *kryzys* wiąże z czasownikiem *krinein* oznaczającym: rozdzielać, odsiewać, rozstrzygać, decydować, sądzić; oraz pochodzącym od niego rzeczownikiem *krisis* rozumianym jako wybór, rozstrzygnięcie, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Opisać można go takimi pojęciami jak: nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych.

Natomiast źródła słownikowe podają wiele definicji kryzysu: a) kryzys (ang. *crisis*) „punkt zwrotny w chorobie, decydujący moment szczególnie w tragedii, czas zagrożenia, punkt kulminacyjny” (*Słownik wyrazów obcych* 1980: 404). Oznacza ono przesilenie, punkt zwrotny, wstrząs, przełom; b) forma (faza) konfliktu, w wyniku którego dochodzi do gwałtownego wzrostu napięcia między stronami, w wyniku czego może nastąpić konflikt zbrojny; sytuacja powstała w wyniku załamania się stabilnego dotąd procesu rozwoju, grożąca utratą inicjatywy i koniecznością godzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, wymagająca podjęcia zdecydowanych, wszechstronnych kroków zaradczych (*Słownik języka polskiego* 1993: 362); c) moment przełomu w odniesieniu do przeżyć, poglądów indywidualnych, do rozwoju kultury, nauki, wypadków politycznych itp. Najcięższy, przełomowy okres choroby, przesilenie. W ekonomii to okres załamania gospodarczego (*ibidem*); d) sytuacja powstała w toku prowadzenia działań bojowych, grożąca utratą inicjatywy i możliwością przegranej kampanii, bitwy lub operacji, wymagająca podjęcia zdecydowanych, wszechstronnych kroków zaradczych (*Słownik terminów...* 1996: 33).

Kryzys w sensie przedmiotowym oznacza „zerwanie” istniejącego układu, polegające na zmianie jego struktury lub funkcji albo obu tych elementów łącznie. Zjawisko „zerwania” jest rozciągle w czasie i wkomponowane w proces przejścia od stabilności, poprzez niestabilność, do stabilności o jakościowo innych własnościach. Natomiast w sensie ontologicznym stanowić będzie kulminację nagromadzonych konfliktów w różnych dziedzinach życia

społecznego (Kitler, Wisniewski, Prońko 2000: 43).

W języku potocznym słowo kryzys służy określaniu różnych sytuacji, których wspólnym mianownikiem jest aspekt zagrożenia. Tak więc mówi się o kryzysie wartości, kryzysie rodziny, kryzysie finansów publicznych, kryzysie terroryzmu, kryzysie takiej czy innej tożsamości – tutaj, w przeciwieństwie do oryginalnego greckiego desygnatu pojęcia, wyraźnie pojawia się zagrożenie.

Syntezyując różne podejścia do kategorii *kryzys* podkreślić trzeba, że najczęściej przez to pojęcie rozumie się (Rutkowski 2009: 231–232; Kopaliniński 2002: 285; *Encyklopedia Gazety* ... 2006: 81; Tokarski 1980; Sienkiewicz, Górny 2001: 31):

- zdarzenie nagłe lub narastające, zagrażające życiu, zdrowiu, mieniu lub środowisku człowieka, przeciwstawienie się któremu wymaga sił i środków przekraczających lokalne możliwości; to inaczej układ wydarzeń powodujący wzrost zagrożenia na określonym obszarze lub uniemożliwiający normalne funkcjonowanie administracji;
- sytuację, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów i celów partii, grup społecznych, organizacji, przedsiębiorstwa lub zagrożone są prawa i swobody obywateli, ich życie i mienie;
- kulminację konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego; konflikty te są wszechobecne, nieuniknione, tkwią bowiem w strukturze społeczeństwa;
- punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze;
- znaczące emocjonalne zdarzenie lub radykalna zmiana statusu w życiu człowieka;
- chwila, gdy decyduje się, czy dana sprawa lub działanie będzie postępować dalej, ulegnie modyfikacji czy też zostanie zakończone;
- stan cierpienia z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia i lęku, przeżywanymi w związku z wyżej wymienionymi zdarzeniami;
- zjawisko (stan oraz proces), któremu najczęściej przypisuje się takie cechy, jak: przeszkoda na drodze do osiągnięcia ważnych celów życiowych; przejściowość stanu; nieusuwalność za pomocą zwyczajowo stosowanych sposobów radzenia sobie z trudnościami; niemożność podolania przez wykorzystanie już nabytych

- w poprzednich etapach rozwoju kompetencji; a także okres dezorganizacji, czasowe załamanie, bezskuteczne wysiłki podejmowane, aby przezwyciężyć trudności; przekonanie ludzi, że nie są w stanie przezwyciężyć trudności za pomocą zwyczajowych wyborów i zachowań; nierównowaga wewnętrzna wywołana przez krytyczne wydarzenie bądź wydarzenia życiowe; wymóg istotnych zmian i rozstrzygnięć; obecność zarówno zagrożenia jak i szanse; obecność zaskoczenia i skrajnie krótki czas na podjęcie decyzji; a także nagły albo pełzający (tłący) charakter;
- „moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, okres załamania gospodarczego”;
 - przesilenie, przełom, załamanie się dotychczasowej linii rozwoju, punkt przełomowy, zwrotny;
 - załamanie się realizacji określonej polityki i utrata przez grupę rządzącą przyzwolenia społecznego (kryzys polityczny); upadek rządu w wyniku udzielenia mu przez parlament wotum nieufności; otwiera fazę negocjacji międzypartyjnych, których celem jest utworzenie nowego rządu (kryzys rządowy); utrata większości przez partię lub koalicję rządzącą, prowadząca do konieczności rozpisania nowych wyborów (kryzys parlamentarny);
 - skumulowany stan napięć i konfliktów społecznych, których nierozwiązanie na czas powoduje przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego społeczeństwa (kryzys społeczny);
 - załamanie wzrostu gospodarczego, faza cyklu gospodarczego charakteryzująca się gwałtownym i dużym zmniejszeniem produkcji, realnych dochodów społeczeństwa oraz wzrostem bezrobocia;
 - przesilenie choroby, przebiegające z nagłym spadkiem gorączki i ustąpieniem innych objawów chorobowych;
 - stan będący punktem zwrotnym w procesie rozwoju systemu (kluczowy moment, etap lub zdarzenie), po którym następuje zmiana sytuacji systemowej.

Pojęcie sytuacji kryzysowej jest nadrzędne wobec pojęcia kryzysu. Wskazana relacja nie uprawnia jednak do utożsamiania kryzysu z sytuacją kryzysową, ponieważ kryzys jest częścią sytuacji kryzysowej; wszystkie kryzysy są sytuacjami kryzysowymi, lecz nie we wszystkich sytuacjach kryzysowych występuje element kryzysu

(to jest faza kryzysu); a także w przypadku sytuacji kryzysowej – odmiennie niż w przypadku kryzysu – w momencie pojawienia się jej oznak, nie musi ona wywoływać naruszeń istoty organizacji, lecz stanowi wyzwanie do subiektywnego stanu normalności jej funkcjonowania (Nowak 2007: 38).

Mając na uwadze przytoczone ustawowe postrzeganie sytuacji kryzysowych, a także relacje do innych pojęć opisujących problematykę kryzysową, można sytuację kryzysową określić jako „zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich znajduje się dany podmiot (układ, organizacja, system), wpływający na jego funkcjonowanie w taki sposób, iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny, w rezultacie czego dochodzi do zachwiania równowagi, a następnie jej przywrócenia dzięki podjętym środkom regulacji, jeśli takie zostaną zastosowane” (Nowak 2007: 39).

W praktyce spotkać można się także z utożsamianiem pojęcia kryzysu z sytuacją kryzysową, określając je jako kryzys (sytuacja kryzysowa) będący kulminacją konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego, które to są wszechobecne, nieuniknione, tkwią bowiem w strukturze społeczeństwa (Wróblewski 1998: 9–10).

Natomiast rozpatrując pojęcie kryzysu w aspekcie kierowania (zarządzania) można stwierdzić, że jest ona kulminacyjną fazą narastającej sytuacji zagrożenia, powstającą w wyniku pojawiających się niespodziewanie okoliczności. Dominującą rolę w tej fazie odgrywa fakt prawdziwej lub odczuwalnej utraty kontroli nad rozwijającą się sytuacją oraz braku koncepcji na jej opamiętanie (Wróblewski 1998: 11). Obejmuje on w znaczeniu pojęciowym nie tylko kryzysy społeczne, lecz także wszystkie inne sytuacje, które możemy uznać za kryzysowe zarówno w odniesieniu do procesu kierowania, jak również do sfery psychologicznej ludzi.

Przywołane rozumienia „kryzysu” wydają się być często ze sobą sprzeczne. Głębsze analizy dowodzą jednak, iż dopełniają się one wzajemnie. Wskazują one bowiem bardzo wyraźnie, że każdy kryzys ma swoje określone właściwości. Do nich zalicza się najczęściej: obecność zarówno zagrożenia, jak i szanse, skomplikowana zmienność objawów, obecność symptomów zmian, brak panaceum i szybkich rozwiązań, konieczność wyboru, także uniwersalność (Prońko, Wiśniewski, Wojtuszek

2006: 15). Ich konsekwencją są konkretne sytuacje kryzysowe rodzące konkretne zagrożenia oraz konkretne celowe działania. Uprawnionym jest więc stwierdzenie, że aby określone zjawisko było postrzegane jako kryzys, musi zaistnieć nagle, realnie i nieakceptowane przez dany podmiot zagrożenie jego interesów i celów, którego skutki doprowadzą do zmiany sytuacji systemowej (Gryz 2007: 14).

Z pojęciem sytuacji kryzysowej, a także kryzysu ściśle wiąże się pojęcie zagrożenia rozumiane jako „zdarzenie, powstające losowo lub wywołane celowo, które wywiera negatywny wpływ na funkcjonowanie politycznych i gospodarczych struktur państwa, na warunki bytowania ludności oraz stan środowiska naturalnego” (Lidwa, Krzeszowski 2010: 7).

Najczęściej wyróżnia się, przywołując kryterium źródeł pochodzenia, cztery grupy zagrożeń prowadzących do powstania zdarzeń i sytuacji kryzysowych, a mianowicie: pierwsza – zagrożenia naturalne (wszelkie groźne zjawiska związane z naturą, jak: powódzie, wichury, długotrwałe susze, ruchy tektoniczne, śnieżyce i zaspasy, epidemie, plagi zwierzęce); druga – zagrożenia techniczne (związane z cywilizacyjnym i gospodarczym rozwojem społeczeństw, czego przykładem są: pożary toksyczne środki przemysłowe, transport substancji toksycznych, magazyny i składy, katastrofy komunikacyjne, katastrofy budowlane, katastrofy górnicze, awarie urządzeń technicznych); trzeci – terroryzm (powietrzny, morski, lądowy); czwarty – inne (proliferacja BMR, masowe migracje, niepokoje społeczne, zbiorowe akty zakłócania porządku publicznego, przestępczość zorganizowana, awarie urządzeń technicznych).

Przeprowadzone rozważania upoważniają do wskazania determinantów decyzyjnych podejmowanych w warunkach ryzyka. Dają się one zidentyfikować według zbioru kryteriów opisujących ryzyko. Są nimi na płaszczyźnie: identyfikacji ryzyka: przyczyny; możliwe następstwa; podmioty uczestniczące; prawdopodobieństwo zaistnienia; kwantyfikacji ryzyka: ustalenie rozmiarów oraz ustalenie konsekwencji; przeciwdziałanie ryzyku: gotowość lub zdolność do podejmowania ryzyka; faktyczny poziom; kwalifikacja alternatyw lub wariantów; sterowanie ryzykiem: narzędzia; priorytety; kombinacje; kontrola, monitoring, ocena działań: monitoring; sprawdzanie

i ocena skutków; zapobieganie błędnym decyzjom oraz korzystanie z zweryfikowanych narzędzi i scenariuszy.

Według innego spojrzenia na ryzyko, identyfikację i charakterystykę jego determinant da się przeprowadzić w odniesieniu do czterech płaszczyzn ich ujawniania, a mianowicie, procesów, ludzi, systemów i zdarzeń. Na płaszczyźnie procesów poziom ryzyka wiąże się z błędami (projektowania lub wykonania) w przyjętych procedurach postępowania lub ich „brakiem. Straty będące ich efektem mają charakter nieumyślnych. Z kolei na płaszczyźnie „ludzie” ryzyko jest pochodną umyślnego przekroczenia przepisów przez obecnych i byłych pracowników. Straty będące efektem takiego postępowania mieć będą charakter umyślnych. Natomiast na płaszczyźnie „systemy” poziom ryzyka wiąże się z zdarzeniami nieumyślnymi lub umyślnymi (błędy człowieka) prowadzącymi do awarii systemów lub technologii. Straty będące ich efektem będą miały charakter nieumyślnych lub umyślnych. Podobne relacje uzewnętrzniają się na płaszczyźnie „zdarzenia zewnętrzne” w odniesieniu do których poziom ryzyka jest wynikiem działania sił naturalnych (powódzie, huragany, trzęsienia ziemi, awarie sieci energetycznych) lub będących efektem działania sił strony trzeciej – to jest spoza organizacji (terroryzm, pranie brudnych pieniędzy, oszustwa, niepokoje społeczne...). Działania na tej płaszczyźnie generują również straty nieumyślne i umyślne.

Wnioski

1. Historia rozwoju społeczności ludzkiej dowodzi, iż ludzie często w konkretnych warunkach podejmowali decyzje, u podłoża których leżała bądź to pełna wiedza o przyczynach, przebiegu i skutkach tego zdarzenia, bądź też pełna niewiedza. W odniesieniu do pewnej części zdarzeń posiadali pewną, chociaż ograniczoną wiedzę, na podstawie której podejmowali decyzje obarczone ryzykiem. W największym zakresie uzewnętrzniały się one w toku konfliktów społecznych i wojennych działalności, a także w toku działalności gospodarczej.
2. Podejmowanie decyzji przez człowieka jest procesem bardzo złożonym. Wpływ na nią mają warunki jej podejmowana oraz reguły wyboru działania i relacje

decyzyjne. Ma ono charakter łagodzenia sprzeczności między nieograniczoną potrzebą a ograniczonością zasobów.

Odnosi się zarówno do poziomu makroekonomicznego, jak i mikroekonomicznego. Dotyczy decyzji bieżących i przyszłościowych. Podejmowane są one zaś w różnym zakresie dostępnych informacji, które mogą być niepełne, nieaktualne, niepewne czy nawet nieprawdziwe lub może być nawet ich brak. W ślad za tym wyróżnić można trzy typy decyzji: podejmowane w warunkach pewności; podejmowane w warunkach ryzyka oraz podejmowane w warunkach niepewności.

3. Ryzyko rozumiane jako sytuacja czy też zjawisko zmienne obciążone w pewnym zakresie niepewnością, generujące sytuację powodującą niebezpieczeństwo lub możliwość zdarzenia się czegoś złego – w szeroko rozumianej działalności gospodarczej, dotyka bowiem każdego człowieka, towarzysząc mu w jego bycie od zarania dziejów. Świadczą o tym liczne materialne i pisane przekazy. Pojęcie to funkcjonowało w różnych kulturach, chociaż było różnie rozumiane. Wpływ na jego postrzeganie miał rozwój gospodarki rynkowej, czego dowodzi analiza poglądów od zamierzonych czasów po dzień dzisiejszy. Współcześnie zainteresowanie problematyką ryzyka przez ekonomistów, a także innych przedstawicieli nauk i praktyki gospodarczej nastąpiło w formie dalece pogłębianej dopiero w drugiej połowie XX wieku, a jego rozkwit nastąpił w ostatnich jego dekadach i pierwszych dekadach XXI wieku.

4. Ryzyko jest istotnym determinantem zarządzania w zdarzeniach i sytuacjach kryzysowych. Wpływ determinant na proces zarządzania jest pochodną gotowości i konieczności do jego podjęcia przez podmioty, których ono dotyczy. Ograniczenie lub zabezpieczenie się przed jego skutkami wiąże się ze stosowaniem logicznie uporządkowanego zbioru zasad i reguł stosowanych w sposób jednolity w odniesieniu do określonej sytuacji. Nie jest błędem utożsamianie pojęcia „determinant” z pojęciem „uwarunkowania”. Zamienne traktowanie obu pojęć znajduje uzasadnienie w fakcie dostrzegania w nich parametru, który coś określa, wyznacza, czy też wpływa w sposób zasadniczy. W praktyce

społecznej, ekonomicznej i politycznej, wskazuje się na szeroki zbiór determinantów decyzyjnych. Ich wyróżnienie wymaga przywołania szeregu kryteriów, takich jak: źródła alokacji, charakteru wpływu czy zakresu przedmiotowego.

5. Ryzyko jest istotnym determinantem w procesie podejmowania decyzji. Decyzja podejmowana w warunkach ryzyka pociąga więcej niż jedną konsekwencję. Jej podjęcie wiąże się z poznaniem zbioru możliwych konsekwencji i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Tworzy je konkretna sytuacja kryzysowa oraz zjawisko kryzysu, które to z kolei generują konkretne zagrożenia o charakterze: naturalnym, technicznym, terroryzmem oraz innymi o charakterze społecznym, zakłóceń porządku publicznego, przestępczości czy awarii urządzeń technicznych.

Informacja o autorach

Dr Zbigniew Ciekawski – Akademia Obrony Narodowej w Warszawie.

Dr hab. Zenon Stachowiak – Akademia Obrony Narodowej w Warszawie.

Przypisy

¹ J. Naisbitt wymienia dziesięć megatrendów, dziesięć zjawisk, dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie (1997); P. Kennedy – siedem; M. Perczyński – cztery; zespół badawczy AON pięć (Balcerowicz 2002); B. Balcerowicz – siedem (2002).

² Artykuł 25 w ustępie 1 Ustawy przewiduje „Jeżeli w sytuacji kryzysowej użycie innych sił i środków jest niemożliwe lub może okazać się niewystarczające, o ile inne przepisy nie stanowią inaczej, Minister Obrony Narodowej, na wniosek wojewody, może przekazać do jego dyspozycji pododdziały lub oddziały Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, [...] wraz ze skierowaniem ich do wykonywania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Wojsko zaś w sytuacji uznanej za kryzysową (zgodnie z ustępem 3 artykułu 25 Ustawy) może: wykonywanie zadań związanych z oceną skutków zjawisk zaistniałych na obszarze występowania zagrożeń; izolowanie obszaru występowania zagrożeń lub miejsca prowadzenia akcji ratowniczej; współdziałanie w zapewnieniu przejezdności szlaków komunikacyjnych; oraz wykonywanie zadań ujętych w wojewódzkim planie reagowania kryzysowego.

³ Taki werdykt wydał Trybunał Konstytucyjny w dniu 21.04.2009 r. Zdaniem Trybunału definicja nie precyzuje jednak, o jakie zagrożenie

chodzi. Oprócz tego Trybunał zaznaczył, że z ustawy wynika, iż „sytuacja kryzysowa” ma prowadzić do zerwania lub znacznego naruszenia „więzów społecznych”, lecz w praktyce nie ma jednak jednolitej definicji tego pojęcia. W ocenie Trybunału jest to niezgodne z zasadą prawidłowej legislacji. Uznał on jednak, że wyeliminowanie z ustawy definicji pojęcia „sytuacja kryzysowa” w praktyce uniemożliwiłaby jej funkcjonowanie; dlatego też będzie ono obowiązywało jeszcze przez rok.

⁴ Przez pojęcie *zarządzanie kryzysowe* należy rozumieć uporządkowaną działalność polegającą na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym lub przejmowaniu nad nimi kontroli i kształtowaniu ich przebiegu w drodze zaplanowanych działań oraz na odtworzeniu zasobów lub przywróceniu im ich pierwotnego charakteru. To także 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 oraz na odtwarzaniu infrastruktury lub przywróceniu jej pierwotnego charakteru.

Natomiast *reagowanie kryzysowe* – to bieżące działania służb ratowniczych na wszelkie zdarzenia zagrażające zdrowiu i życiu obywateli lub środowisku i zmierzające do ograniczenia lub zlikwidowania ich skutków oraz niesienia pomocy poszkodowanym (jest jedną z faz zarządzania kryzysowego). Pojęcie to w literaturze przedmiotu bywa, podobnie jak dwa poprzednie, różnie definiowane. Ma ono także różne poziomy odniesienia: krajowy i międzynarodowy. W przypadku Unii Europejskiej posiada ono dwa wymiary; wewnętrzny i zewnętrzny, które to mogą przybierać postać niemilitarnych (pomocy humanitarnej) i militarnych. Generalnie ujmując jego istotą jest podejmowanie działań w sytuacji wystąpienia zmian lub zmiany w środowisku międzynarodowym, które będą uważane za niekorzystne bądź, których kierunek ewolucji będzie za taki uważany. (Gryz 2009: 23–27).

Bibliografia

- AIR-MIC, ALARM. 2002. *Standard zarządzania ryzykiem*, Ffederation of European Risk management Associations C.
- Arrow, J. 1979. *Esseje z teorii ryzyka*, Warszawa: PWN.
- Balcerowicz, B. 2002. *Pokój i „nie-pokój”*, Warszawa: Wydawnictwo Bellona.
- Bernstein, P. 1997. *Przeciw Bogom, Niezwykłe dzieje ryzyka*, Warszawa: WIG Press.
- Encyklopedia Gazety Wyborczej*. 2006. Warszawa: Agora S.A./MEDIASAT Poland, tom 9.
- Encyklopedia multimedialna*. 1996. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gryz, J. (red.) 2007. *System reagowania kryzysowego*, Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek.
- Gryz, J. 2009. Reagowanie kryzysowe w Unii Europejskiej, w: Gryz, J. (red.) *System reagowania kryzysowego Unii Europejskiej. Struktura – charakter – obszary*, Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek.
- Jajuga, K. 2009. *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaczmarek, T.T. 2008. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem – Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa: Difin, s. 11.
- Kitler, W., Wiśniewski, B., Prońko, J. 2000. *Problemy zarządzania kryzysowego w państwie*, Warszawa: AON.
- Knap-Stefaniuk, A. 2005. *Kryzys w organizacji i co dalej? Zarządzanie zmianami*, Warszawa: Wydawnictwo POU.
- Kopaliński, W. 1989. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: PWN.
- Kopaliński, W. 2002. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa: Muza S.A.
- Leksykon PWN. 1998. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lidwa, W., Krzeszowski, W., Więcek, W. 2010. *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa: AON.
- Madej, Z. 2007. Poglądy na ryzyko w europejskim kręgu kulturowym, w: Kuc, B.R. (red.) *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, Warszawa: WŚZiP.
- Matkowski, P. 2006. *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer.
- Moszczyński, W., *Model Markowitza optymalizacji inwestycji portfelowych*, <http://www.strategia-ubezpieczen.waw.pl>
- Naisbitt, J. 1997. *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*. 1996. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowak, E. 2007. *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Warszawa: AON.
- Pajestka, J. 1975. *Determinanty postępu. Czynniki i współzależności rozwoju społeczno-gospodarczego*, Warszawa: PWE.
- Prońko, J., Wiśniewski, B., Wojtuszek, T. 2006. *Kryzys i zarządzanie*, Bielsko Biala: Wyd. WSA.
- Ricardo, D. 1957. *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Warszawa: PWN.

- Rutkowski, C. 1995. Bezpieczeństwo, obronność: strategię – doktryny – koncepcje (szkic o pojęciach), *Zeszyty Naukowe AON*, nr 1.
- Rutkowski, C. 2009. *Sieć bezpieczeństwa. Domeny, relacje, dylematy, szanse*, Warszawa: WSZIP.
- Sadowski, J. 2003. *Materiały I Konferencji pn. Zarządzanie kryzysowe*, Szczecin.
- Sienkiewicz, P., Górny, P. 2001. Analiza systemowa sytuacji kryzysowych, *Zeszyty naukowe AON*, nr 4.
- Słownik języka polskiego*. 1993. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. 1996. Warszawa: AON.
- Słownik współczesny języka polskiego*. 1998. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smith, A. 1954. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa: PWN.
- Socik, A. 2000. Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne, *Rynek Terminowy*, nr 10.
- Staniec, I., Klimczak, K.M. 2008. Panorama ryzyka, w: Staniec, I., Zawila-Niedzwiedzki, J. (red.) *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stankiewicz, W. 1998. *Historia myśli ekonomicznej*, Warszawa: PWE.
- Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie - ryzyka wewnętrzne i w otoczeniu organizacji*. 2003. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Szutnik, W. 2010. *Zarządzanie ryzykiem ekonomicznym z uwzględnieniem modeli badacza i decydenta. Wybrane modele oceny ryzyka inwestycyjnego i ubezpieczeniowego*, Katowice: AE w Katowicach.
- The New Oxford Dictionary of English*. 1998. London.
- Tokarski, J. (red.) 1980. *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa: PWN.
- Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r., nr 89, poz. 490.
- Williamson, O.E. 1998. *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wróblewski, R. 1998. *Wprowadzenie do strategii woj-skowej*, Warszawa: AON.