

TADEUSZ BERLIŃSKI

*Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa*

## **Wybrane aspekty podejmowania decyzji w stanach nadzwyczajnych**

*Mniemanie, że istnieje bezspornie najlepsza zasada rozwiązywania niebanalnych problemów decyzji wypada uznać za iluzję<sup>1</sup>*

Do podjęcia tematu skłoniły mnie zarówno własne badania w dziedzinie ochrony ludności, zarządzania kryzysowego i komunikowania, jaki i informacje w mediach. Prawie codziennie docierają do nas przez środki masowego przekazu informacje o sytuacjach nadzwyczajnych w różnych częściach świata. Prowadzi to do wniosków, że występowanie takich sytuacji jest częste, a więc wprowadzenie w Polsce jednego z trzech stanów nadzwyczajnych przewidzianych w Konstytucji jest także wysoce prawdopodobne. Jednak ustawowe unormowania obowiązujące od 2002 roku nie miały jeszcze okazji być sprawdzone w praktyce, tym bardziej rodzi się pytanie, jakie problemy decyzyjne staną do rozwiązania przed obywatelami, a przede wszystkim przed administracją publiczną w sytuacji konieczności wprowadzenia stanu nadzwyczajnego. Wśród wielu zagadnień, wymagających wcześniejszych refleksji, należałoby zastanowić się nad:

<sup>1</sup> K. Szaniawski, *Kryteria podejmowania decyzji*, [w:] J. Kozielecki (red.), *Problemy psychologii matematycznej*, PWN, Warszawa 1971, s. 303–324.

- prawnymi ograniczeniami przepływu informacji w społeczeństwie wiedzy w stanach nadzwyczajnych;
- dylematami decyzyjnymi wynikającymi z obowiązujących aktów prawnych o stanach nadzwyczajnych.

## **Podstawy prawne stanów nadzwyczajnych**

Podstawowe normy ściśle określonego porządku społecznego w państwie przyjęte są w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Ustawa stanowi m.in., że państwo strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju<sup>2</sup>. Stan zgodny z tą normą uważany jest za normalny. Zadaniem państwa jest stworzenie warunków do zaistnienia takiego stanu oraz zapobieganie sytuacjom stwarzającym bezpośrednio niebezpieczeństwo (zagrożenie) dla jednostek, grup lub całości społeczeństwa na terytorium kraju.

Z treści artykułu piątego ustawy zasadniczej wynika, że bezpieczeństwo jest wartością konstytucyjną i winno być wartością pozaideologiczną. Bezpieczeństwo w tym znaczeniu rozumiane jest jako całokształt działalności administracji publicznej zmierzającej do zapobiegania zagrożeniom i kryzysom, a w przypadku wystąpienia sytuacji niebezpiecznych – minimalizowanie ich skutków dla życia i zdrowia obywateli oraz ich mienia. W sytuacjach ekstremalnych działalność ta utożsamiana jest z zarządzaniem kryzysowym jako całokształtem rozwiązań systemowych w sferze ochrony ludności i wypełnianych w codziennej praktyce przez władze publiczne wszystkich szczebli<sup>3</sup>. Rozległe problemy zarządzania kryzysowego wymagają specjalistycznej wiedzy i odpowiednich predyspozycji decydenta. W bezpiecznym państwie władze funkcjonują w interesie swoich obywateli suwerennie, sprawnie i skutecznie. Nieudolność kompetencyjna i decyzyjna wpływa na pogorszenie się jakości rządzenia państwem i jest zagrożeniem jego bez-

---

<sup>2</sup> Art. 5 *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* DzU 1997.78.483.

<sup>3</sup> K. Zieliński, *Bezpieczeństwo obywateli podczas kryzysów niemilitarnych oraz reagowanie w razie katastrof i klęsk żywiołowych*. AON. Departament Bezpieczeństwa Powszechnego MSWiA. Warszawa 2004, s. 3.

pieczeństwa. Bezpieczeństwo podlega prawom prakseologii, a jako ważna i obiektywna dziedzina życia współczesnych społeczeństw nie może być pozostawiona działaniom intuicyjnym. Specyficzne problemy procesów podejmowania decyzji mogą mieć miejsce na terenie Rzeczypospolitej Polskiej po wprowadzeniu jednego z trzech stanów nadzwyczajnych przewidzianych w Konstytucji RP z 1997 roku. Instytucje państwa, w tym administracja publiczna, pełnią ważną rolę regulacyjną i usługową w stosunku do obywateli. W demokratycznym państwie prawnym ludzie sprawujący władzę winni być osobami kompetentnymi, zdolnymi do podejmowania trafnych – bezpiecznych decyzji.

To przed organami administracji prezydenckiej, rządowej i samorządowej pojawiają się do rozwiązania nadzwyczajne problemy wymagające podejmowania zwyczajnych i nadzwyczajnych decyzji, a wobec których zwykle środki konstytucyjne mogą okazać się niewystarczające. Administracja publiczna (sprawowana przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego w różnych prawnych formach działania) będzie kontynuowała swoje działania w granicach obowiązującego prawa – na podstawie prawa i w granicach prawem przewidzianych, czyli to, na co jej prawo zezwala<sup>4</sup>. Biurokratyczne w rozumieniu Webera administrowanie oznacza panowanie dzięki wiedzy fachowej, powiększonej o wiedzę służbową (wynikającą z wiedzy o faktach zyskanej w toku urzędowania lub dzięki „znajomości akt”). Z wiedzą tą związane jest również pojęcie „tajemnicy służbowej”<sup>5</sup>. Umiejętność zachowania tajemnicy jest jednym z podstawowych obowiązków obywatelskich uregulowanych prawem. Prawdziwy urzędnik nie powinien uprawiać polityki, lecz „administrować” przede wszystkim bezstronnie, „o ile nie wchodzi w grę »racja stanu«, czyli żywotne interesy panującego porządku”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> E. Ura, E. Ura, *Prawo administracyjne*. Wydawnictwa Prawnicze PWN. Warszawa 2000, s. 23.

<sup>5</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2002, s. 167.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 1037.

## Rodzaje stanów nadzwyczajnych

Ustawodawca przewidział i określił sytuacje, w których zwykle środki konstytucyjne są niewystarczające, wówczas może zostać wprowadzony odpowiedni stan nadzwyczajny: stan wojenny, stan wyjątkowy lub stan klęski żywiołowej.

Stan klęski żywiołowej może być wprowadzony dla zapobieżenia skutkom katastrof naturalnych lub awarii technicznych noszących znamiona klęski żywiołowej oraz w celu ich usunięcia<sup>7</sup>, a stan wyjątkowy<sup>8</sup> – w sytuacji szczególnego zagrożenia konstytucyjnego ustroju państwa, bezpieczeństwa obywateli lub porządku publicznego, w tym spowodowanego działaniami terrorystycznymi, które nie może być usunięte poprzez użycie zwykłych środków konstytucyjnych. W razie zewnętrznego zagrożenia państwa, w tym spowodowanego działaniami terrorystycznymi, zbrojnej napaści na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub gdy z umowy międzynarodowej wynika zobowiązanie do wspólnej obrony przeciwko agresji, Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej może, na wniosek Rady Ministrów, wprowadzić stan wojenny na części albo na całym terytorium państwa. W przedstawionym wniosku Rada Ministrów określa przyczyny i obszar, na którym ma być wprowadzony stan wojenny, a także odpowiednie do stopnia i charakteru zagrożenia rodzaje ograniczeń wolności i praw człowieka i obywatela<sup>9</sup>.

Aby przygotować się do realizacji zadań w stanach nadzwyczajnych należy rozważyć kwestie właściwego przewidywania problemów, jakie mogą się wówczas pojawić. Administracja publiczna ma konstytucyjny obowiązek być do takich sytuacji przygotowana. W okresach kryzysów społeczeństwo ma tendencję do zwracania się do rządzących i ludzi nauki o pomoc, a nie otrzymując w odpowiedzi prostej i jednoznacznej recepty postępowania czuje się zawiedzione. Powstaje pokusa do wymuszania żądanej pomocy przez stosowanie nacisku. Rozróżnienie faktów i wartości, rozumienie procesów społecznych, kwestia zadań, jakich powinno podejmować się państwo jest założeniem, które powinny spełniać i znać organy administracji publicznej

---

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej, art. 2.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym. DzU 2002.113.985.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej. DzU 2002.156.1301.

w celu wprowadzenia procedur na ten czas przewidzianych. Zaprzeczanie rzeczywistości to szczególnie mechanizm obronny, który może mieć wpływ autodestrukcyjny, gdyż zezwala ludziom blokować lub zniekształcać racjonalne argumenty i w efekcie końcowym powstrzymuje ich przed podjęciem działań zapobiegawczych.

Analogicznie żywymy przekonanie, że po wprowadzeniu któregośkolwiek z trzech stanów nadzwyczajnych, środowiska społeczne w dalszym ciągu będą się kierowały zasadami racjonalności. Z wymienionych przez Maxa Webera czterech różnych typów racjonalności (praktycznej, teoretycznej, rzeczowej i formalnej), największego znaczenia nabierze racjonalność formalna, polegająca na wyborze środków do osiągnięcia celów, które to wybory są kierowane powszechnie przyjętymi regułami, prawami i przepisami<sup>10</sup>. W poprawnie przebiegającym procesie decyzyjnym najczęściej kierujemy się postulatami racjonalności. Za wybór racjonalny należy uznać taki wybór wariantu, który jest w możliwie wysokim stopniu ugruntowany poznawczo. Zagadnienie racjonalności łączy się bezpośrednio ze sposobem postrzegania świata, oceną możliwości poznawczych człowieka, wartościowaniem własnego działania stanów materialnych i konstrukcji abstrakcyjnych. Racjonalność jest określana w sensie metodologicznym oraz rzeczowym<sup>11</sup>. Wyróżnia się także racjonalność aksjologiczną, subiektywną i ograniczoną. W celu rozwiązania dylematu: czy „to, co chciałbym”, czy „to, co mogę” użytecznym będzie porównanie racjonalności w sensie metodologicznym i rzeczowym.

Istotnym w tym miejscu jest przytoczenie treści ustawy zasadniczej zobowiązującej i jednocześnie dającej prawo samorządowi terytorialnemu do uczestnictwa w sprawowaniu władzy publicznej. „Przystępującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych wykonuje [on] w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność”<sup>12</sup>.

Podejmowanie decyzji w tych rozważaniach to również działanie społeczne (zaniechanie, znoszenie) zorientowane na przeszłe, obecne lub ocze-

---

<sup>10</sup> G. Ritzer, *Magiczny świat konsumpcji*. Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA. Warszawa 2004, s. 114–124.

<sup>11</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Warszawa 1965, s. 134–135.

<sup>12</sup> *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, art. 16. DzU 1997.78.483.

kiwane w przyszłości zachowania innych ludzi. Decyzja jest aktem wyboru. Często decydent nie zdaje sobie sprawy z tego, iż oprócz uwzględnianych przez niego działań ma jeszcze do dyspozycji inne możliwości. Wszelkie niemal warianty podejmowania decyzji zakładają, że decydent trafnie dokonał wyodrębnienia zbioru działań możliwych do podjęcia przez niego w momencie dokonywania wyboru.

Chcąc mówić o błędach popełnianych przez różnych decydentów w różnych okolicznościach, musimy sobie najpierw uświadomić, co uznajemy za błąd. Domyślnie zakłada się pojęcie poprawności działania. Jednak żadna zasada dokonywania wyboru (czyli kryterium podejmowania decyzji) nie narzuca się. Rozważane są względne zalety i wady proponowanych kryteriów. W wyborze kryterium nie można całkowicie wyeliminować elementu dowolności ze względu na niekompletność wiedzy decydenta. Każdemu działaniu przyporządkowujemy zbiór jego możliwych skutków (tak możliwych, jak i niemożliwych do przewidzenia w chwili napotkania problemu). Skutki te, czyli pewne zdarzenia, oceniane są przez decydenta jako bardziej lub mniej pożądane. Celem badań w praktyce jest najczęściej opis rzeczywistych zachowań decyzyjnych, bądź też ustalenie wzorca racjonalnego podejmowania decyzji.

## **Specyfika podejmowanych decyzji w stanach nadzwyczajnych**

Sytuacje kryzysowe charakteryzują się znacznym stopniem niepewności i ryzykiem podejmowania decyzji. Dla decydenta zarządzającego kryzysem jest to często sytuacja konieczności wyboru między niekorzystnymi alternatywami przy jednoczesnym braku informacji lub informacji niepełnej, niepewnej lub wątpliwej<sup>13</sup>. Podejmowana decyzja winna być wynikiem procedury logicznego wnioskowania i stanowić trafne zalecenie merytorycznie uzasadnionego działania. W konwencjonalnym ujęciu racjonalne przeciwdziałanie sytuacji kryzysowej wymaga podejmowania decyzji indywidualnych oraz grupowych (zespoły sztabowe) na poszczególnych poziomach systemu reagowania.

---

<sup>13</sup> Szerzej zagadnienia te omawiane są w „Systemy wspomaganie dowodzenia operacjami policyjnymi w sytuacjach kryzysowych”. Pod redakcją Andrzeja Wiśniewskiego. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji. Szczytno 2001.

Kryterium różnicującym podejmowane procesy decyzyjne są warunki organizacyjne działań. Na szczeblu centralnym i wojewódzkim, w aktualnej strukturze administracyjnej, decyzje mają charakter polityczny, wynikający z pełnionych przez te organy funkcji rządu<sup>14</sup>. Na niższych poziomach zarządzania, zwłaszcza w służbach wykonawczych, podejmowane decyzje są w większym stopniu oparte na przesłankach merytorycznych, związanych m.in. z rodzajem problemu, oceną przydatności stosowanych do jego rozwiązania metod, oceną wystarczalności posiadanych zasobów sił i środków.

Sytuację decyzyjną można traktować jako zachowanie równowagi pomiędzy organizacją a jej otoczeniem bądź istniejącym układem stosunków wewnątrz danej organizacji. W celu analizy różnych rodzajów sytuacji decyzyjnych w przestrzeni zadań o takim charakterze w literaturze przedmiotu funkcjonuje niezliczona ilość kryteriów, za pomocą których klasyfikowane są decyzje, m.in. kryterium ośrodka decyzyjnego, kryterium procesu decyzyjnego (stopień złożoności), kryterium czasu decyzyjnego (stopień dynamiki) i kryterium implementacji decyzji<sup>15</sup>. Józef Koziński mówi o środowisku zadań decyzyjnych, którego parametrami są: stopień niepewności, stopień złożoności i stopień dynamiki<sup>16</sup>. W sytuacji pewności decydent dysponuje informacjami w takim zakresie, że jest w stanie dokładnie przewidzieć wynik każdego z dopuszczalnych rozwiązań. W sytuacji ryzyka decydent na podstawie posiadanej wiedzy może określić możliwy wynik każdego z wariantów oraz przypisać każdemu z nich prawdopodobieństwo wystąpienia. W sytuacji niepewności wiedza decydenta jest tak ograniczona, że nie może on określić ani możliwych następstw dopuszczalnych wariantów działania, ani też oszacować prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Działanie traktowane jako racjonalne metodologicznie oznacza, że jest ono: „racjonalne z punktu widzenia wiedzy posiadanej przez działającego, czyli że wnioskowanie logiczne, decydujące o wyborze środków jest poprawne w ramach posiadanej wiedzy, pomijając zagadnienie, czy wiedza ta jest zgodna z obiektywnym stanem rzeczy”<sup>17</sup>. Decyzja racjonalna w sensie

---

<sup>14</sup> Por. H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna, zagadnienia ogólne*. Liber. Warszawa 1998, s. 99 i nast.

<sup>15</sup> Z. Pietraś, *Decydowanie polityczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1998, s. 133–138.

<sup>16</sup> J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN. Warszawa 1977, s. 51–52.

<sup>17</sup> O. Lange, *Dzieła*. T. 3. *Ekonomia polityczna*. PWE. Warszawa 1975, s. 375.

rzeczowym to decyzja, która jest dostosowana do rzeczywistej sytuacji oraz do przewidywanego układu celów, środków i warunków działania.

W poszczególnych ustawach o stanach nadzwyczajnych określone są zasady działania organów władzy publicznej oraz zakres ograniczeń wolności i praw człowieka i obywatela. Ustawy:

- z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej w artykule 7,
- z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym w artykule 8 i
- z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej w artykule 9 odpowiednio stanowią, że w czasie wprowadzonego stanu organy władzy publicznej działają w dotychczasowych strukturach organizacyjnych państwa i w ramach przysługujących im kompetencji, z zastrzeżeniem przepisów dookreślonych w ustawie. Chociaż statystyczna większość decyzji może być podejmowana w warunkach pewności, a oczekiwane konsekwencje będą określone i znane, to spodziewamy się w takich sytuacjach wystąpienia większej ilości trudnych sytuacji decyzyjnych podejmowanych w warunkach ryzyka i niepewności. Najczęściej będą to alternatywy zawierające możliwość wystąpienia dotkliwych, niekorzystnych skutków. Określone ściśle terminy obowiązywania stanów nadzwyczajnych, jak i konieczność wyboru między alternatywami o poważnych skutkach lub możliwościach dużych strat powodują, że decydenci mają za mało czasu na to, aby dokładnie przeanalizować zaistniałe okoliczności i podjąć decyzje. Decyzje takie określane są jako decyzje w warunkach presji czasowej. W konsekwencji u decydentów występuje zwiększona ilość stanów emocjonalnych zwanych stresem, który z reguły zakłóca przebieg procesu oceny ryzyka i dokonywania wyboru.

Decyzje podejmowane przez organy administracji publicznej muszą być również zgodne z rozporządzeniami odpowiednio wprowadzającymi określony stan. I tak stan klęski żywiołowej może wprowadzić w drodze rozporządzenia Rada Ministrów z własnej inicjatywy lub na wniosek właściwego wojewody. Określa się w nim przyczyny, datę wprowadzenia oraz obszar i czas trwania stanu klęski żywiołowej, a także, w zakresie dopuszczonym ustawą, rodzaje niezbędnych ograniczeń wolności i praw człowieka i obywatela. W przypadku stanu wyjątkowego Rada Ministrów podejmuje uchwałę o skierowaniu do Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej wniosku o jego wprowadzenie. Prezydent RP po niezwłocznym rozpatrzeniu wniosku i uznaniu rozpatrywanych przesłanek za wystarczające wydaje rozporządze-



nie o wprowadzeniu stanu wyjątkowego na czas oznaczony nie dłuższy niż 90 dni, w którym określa się przyczyny wprowadzenia, czas trwania i obszar, na jakim wprowadza się stan wyjątkowy, oraz, w zakresie dopuszczonym ustawą, rodzaje ograniczeń wolności i praw człowieka i obywatela.

Zróżnicowanie kompetencji i podejmowanych decyzji decydentów uzależnione jest rodzajem wprowadzonego stanu. W stanie wojennym w razie konieczności obrony państwa obroną tą kieruje Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej we współdziałaniu z Radą Ministrów. Wojewodowie kierują realizacją zadań obronnych i obroną cywilną w swoich województwach i im podporządkowane są wszystkie jednostki organizacyjne administracji rządowej i samorządowej. Decyzje wydane przez organy władzy publicznej na podstawie ustawy o stanie wojennym lub przepisów wykonawczych do teże ustawy podlegają natychmiastowemu wykonaniu.

W czasie stanu wyjątkowego działania przywracające konstytucyjny ustrój państwa, bezpieczeństwo obywateli lub porządek publiczny, a w szczególności koordynację i kontrolę funkcjonowania administracji rządowej i samorządowej wykonują Prezes Rady Ministrów lub właściwy wojewoda.

W stanie klęski żywiołowej działaniami prowadzonymi w celu zapobieżenia skutkom klęski żywiołowej lub ich usunięcia kierują odpowiednio: wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta, wojewoda lub minister właściwy ze względu na charakter danej klęski żywiołowej.

Przedmiotem podejmowanych przez te podmioty procesów decyzyjnych są problemy o zróżnicowanej skali złożoności. Poziom podatności systemu państwowego na zagrożenia jest najczęściej wynikiem uzgodnień politycznych w dziedzinie szeroko rozumianego życia społecznego, w tym poziomu realizacji prewencji, prognozowania rozwoju oraz budowy strategii rozwoju gospodarczego i społecznego państwa. Ocena sił i słabości systemu państwowego (w całości lub w jego elementach) stanowi zbiór danych wyjściowych do budowy planów przeciwdziałania systemowi reagowania. W sytuacjach kryzysowych plany i programy działania realizowane bezpośrednio lub pośrednio przez podmioty decyzyjne w systemie sił reagowania są również danymi wejściowymi. W wielu wypadkach pozyskanie tych informacji jest bardzo trudne lub czasem niemożliwe. W takich sytuacjach systemy wspomagania danych uzupełniają się o moduły prognozowania i monitoringu. W celu wskazania działania skutecznego w procesie podejmowania decyzji stosowane są metody i techniki decyzyjne. Dotyczą one z reguły dwóch za-

sadniczych faz: etapu rozwiązywania problemu, w tym opracowania i wstępnej selekcji wariantów oraz etapu wyboru wariantu działania. W sytuacji niepewności decydent nie jest w stanie dokonać żadnych dokładniejszych oszacowań prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń warunkujących następstwa decyzji.

Powyzsze rozważania dotyczące w większości zasad i procedur uruchamiania procesów decyzyjnych i podejmowania decyzji są de facto procesami komunikowania. Od administracji publicznej społeczeństwo oczekuje wzorowej organizacji komunikowania publicznego, a więc koniecznym jest zwerbalizowanie celów polityki komunikacyjnej, struktur komunikowania publicznego, modeli organizacji i zarządzania komunikowaniem publicznym oraz sposobu uzasadnienia decyzji publicznych. Celem tych działań jest wywołanie określonych skutków w postaci zachowań i postaw, zgodnych z interesem ogółu społeczeństwa<sup>18</sup>. Bezsprzecznie najważniejszym celem jest w takich przypadkach przetrwanie społeczeństwa. W pewnych okolicznościach komunikaty wywołujące lęk mogą być skuteczne, jednak nie zawsze wywołują rozsądne postępowanie.

Ze względu na permanentny deficyt czasu potrzebnego do podejmowania decyzji przez organy administracji publicznej w stanach nadzwyczajnych należy odpowiednio wcześniej do takich działań przygotować funkcjonariuszy publicznych i społeczeństwo. Przygotowanie zawczasu możliwych wariantów działania i wytworzenie odpowiedniego automatyzmu zachowania decydentów jest jedną z zasad przygotowania do trafnego podejmowania decyzji w warunkach stresu. Dotyczy to zarówno sytuacji, w której źródłami ograniczeń czasowych są warunki zewnętrzne, jak i wewnętrzne np. nieorganizowanie osób podejmujących decyzje. Zasadnym staje się też stosowanie prostszych reguł decyzyjnych, aby w wystarczającym stopniu skoncentrować uwagę na istocie samego problemu. Więcej nie zawsze oznacza lepiej. Np. ciągłe poszukiwanie dodatkowych informacji w trakcie podejmowania trudnych decyzji może prowadzić do niepotrzebnego odkładania spraw lub całkowitej beczyności.

---

<sup>18</sup> Dobek-Ostrowska B., Wiszniowski R., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie*. Wydawnictwo ASTRUM. Wrocław 2001, s. 68.

Tadeusz Berliński  
*Towarzystwo Naukowe Prakseologii*

THE SELECT ASPECTS OF DECISION MAKING PROCESS BY PUBLIC  
ADMINISTRATION IN THE EMERGENCY SITUATIONS

S u m m a r y

The transformations of the administration system in Poland also concerns the decision making process. Public administration has to be prepared to make good decisions in emergency situations. The author describes some problems of decision making process in this time. In the article there were discussed the transformations of law for safety & security. The aims are: to ensure the competent decisions of authority in disaster, crisis or war; to carry out crisis and disaster prevention; to protect the population in disaster, crisis or war.

Key words: public administration, decision making process, emergency situations