Wiesław Otwinowski

Podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych - kryzysowych

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 2, 111-117

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Wiesław OTWINOWSKI
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

PODEJMOWANIE DECYZJI W SYTUACJACH TRUDNYCH – KRYZYSOWYCH

„Zawsze będziesz miał przeciwne wiatry,
jeśli nie znasz portu, do którego zmierzasz”.
Seneka

W sytuacjach trudnych – kryzysowych, które przebiegają bardzo szybko w sposób lawinowy, konieczne są szybkie i odpowiedzialne decyzje.

Podejmowanie decyzji stanowi proceduralno – technologiczną cechę procesu zarządzania o wielorakich uwarunkowaniach ekonomicznych i psychologicznych.[1] Decyzja jest świadomym wyborem jednego z możliwych w danej sytuacji wariantów działania.

Codziennie napotykamy w swoim życiu na skomplikowane sytuacje i podejmujemy różne decyzje, które są źródłem niepewności czy trudności w osiągnięciu pożądanego rezultatu. Radzenie sobie w takich sytuacjach nazywamy rozwiązywaniem problemu, podejmowaniem decyzji.

W życiu każdego człowieka są bardzo ważne decyzje osobiste, ale decyzje instytucjonalne mają wymiar szczególny, gdyż warunkują sukcesy bądź niepowodzenia większej grupy osób, społeczności, państwa, a nawet narodu. Decyzje te organizują, kierunkują i stymulują zbiorową pracę i zachowanie się ludzi w różnych sytuacjach życiowych. To jakość podejmowanych decyzji decyduje o powodzeniu bądź niepowodzeniu zadania, wzroście lub zastoju w danej dziedzinie, dlatego też wszystkie decyzje, a szczególnie w sytuacjach kryzysowych powinny być oparte na rzetelnej wiedzy, informacjach i wyobraźni decydenta.

Decydowanie jest czynnością powszechną, którą każdy z nas musi codziennie podejmować między dobrem, a złem. Jest to jedna z cech człowieka jako „*istoty myślącej*”, która dąży do doskonalenia siebie i wszystkiego co go otacza. Każdy człowiek tworzy sobie własną wizję rzeczywistości, analizuje możliwe stany i wybiera właściwy sposób postępowania, który według jego przyczyni się do osiągnięcia obranego przez niego celu. Ale jak z obserwacji wynika nie zawsze człowiek podejmuje właściwe i trafne decyzje, często posiadane przez niego informacje jak i posiadane kompetencje oraz zdolności intelektualne nie wystarczają aby podjąć rozsądną i właściwą decyzję.

Z każdym rodzajem działalności człowieka jest związane ryzyko wystąpienia niepożądanych zdarzeń zagrażających życiu i zdrowiu oraz środowisku w którym żyjemy, przebywamy. Większość ludzi boi się ryzyka przy podejmowaniu decyzji i zazwyczaj zadawala się często łatwymi rozwiązaniami.

Współczesny świat zarówno techniczny jak i gospodarczy funkcjonuje w stałym zagrożeniu i poddawany jest różnym rodzajom możliwego ryzyka. Trudno jest uniknąć błędów w każdej dziedzinie ludzkich działań. Nawet ścisła kontrola, mają-

[1] J. Targalski: *Podejmowanie decyzji.* W: *Organizacja i zarządzanie*, pod red. A. Stabryły, J. Trzcińskiego. Warszawa 1986, s. 194

ca na celu wykrywanie błędów nie jest w stanie zapobiec błędnym decyzjom i działaniom człowieka.

Ryzyko musi być wpisane w menadżerskie decyzje i w żadnym przypadku nie może się przerodzić w strach przed ich podejmowaniem. Ale z tym jest różnie, zazwyczaj kiedy podejmujemy decyzje choćby nawet złą często obawiamy się, że zostaniemy wyśmiani przez innych. Często mamy wrażenie, że starszy stażem kolega czy koleżanka uważa nas za niedoświadczonych czy niedojrzałych. Unikając ryzyka i porażki z tym związanej, z którą należy się zawsze liczyć, często akceptujemy powszechnie stosowane rozwiązania, które z góry zakładając muszą przynieść nam sukces, gdyż w przeszłości okazały się one skuteczne. Zazwyczaj stawiamy sobie łatwe cele do osiągnięcia unikając ryzyka porażki, gdyż bardzo złożone problemy powodują u nas stres, i to jest jedna z przyczyn dla, której często ich unikamy i wybieramy często rozwiązania najłatwiejsze, mało skomplikowane i najszybsze w realizacji.

Przy rozwiązywaniu problemów bardzo ważne znaczenie ma wiedza i zrozumienie problemu. Ważne jest aby umieć przestawić się z myślenia analitycznego na myślenie kreatywne. Wiedza i zrozumienie problemu mają bardzo ważne znaczenie przy podejmowaniu decyzji, ale nawet jeśli dysponujemy bardzo sprawnym umysłem, możemy napotkać na pewne trudności.

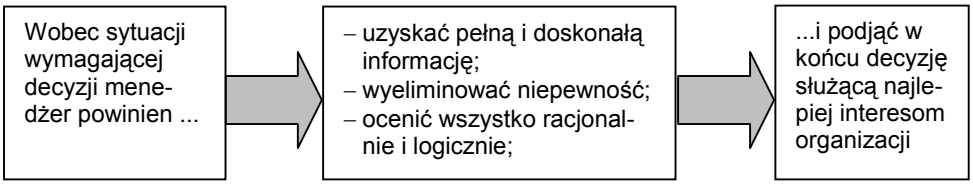
„*Ważne jest nie to co posiadasz, lecz jak to wykorzystujesz*", przytoczony zwrot jest bardzo trafny, choć nie bierze pod uwagę wiedzy specjalistycznej.

Decyzje w sytuacjach trudnych, kryzysowych nie mogą być podejmowane tylko na podstawie doświadczenia, wyczucia i intuicji czy tzw. „*mądrości życiowej*", lecz muszą być dobrze przemyślane i przygotowane do wykorzystania metod naukowych. Jak słusznie zauważa J. Kozielecki praktyka wykazuje, że decydenci, którzy opierają się tylko na doświadczeniu czyli tzw. mądrości życiowej podejmują często błędne decyzje, które doprowadzają do fatalnych w skutkach następstw. Jak widać powodzenia w podejmowaniu decyzji nie gwarantują ani intuicje, ani zdrowy rozsądek, ani też wrodzona inteligencja. Obecnie podejmowanie decyzji staje się coraz trudniejsze i bardziej złożone, gdyż świat wartości ludzi jest coraz bogatszy, środowisko życia i działania zmienne i trudne do eksploracji, a liczba wyborów coraz większa. Dotyczy to zarówno decyzji podejmowanych przez pojedynczego człowieka, zespoły jak i decyzji związanych z zarządzaniem kryzysowym, gdzie decyzje polegają na rozwiązywaniu problemów, określonym wykorzystaniu sił i środków, jakimi dysponują instytucje i jakie można wykorzystać do osiągnięcia założonych celów.

Dzisiaj aby podejmować racjonalne decyzje osobiste i kierownicze w tym i w zarządzaniu kryzysowym trzeba coraz częściej korzystać z wiedzy naukowej, gdyż nauka obecnie ma znaczny dorobek w zakresie teorii podejmowania decyzji. Dzisiaj możemy mówić już o trzech teoriach dotyczących tego problemu tj. teorii normatywnej, psychologicznej i socjologicznej.

Teoria normatywna tzw. klasyczny model podejmowania decyzji jest wykorzystywany po to aby przedstawić kierownikom rozwiązania optymalne (rys.1). Decydenci podejmując decyzje mają pełną informację o sytuacji decyzyjnej i możliwych wariantach, są w stanie skutecznie usunąć niepewność, by podjąć właściwą decy-

zję w warunkach niepewności oraz umieją racjonalnie i logicznie ocenić wszelkie aspekty sytuacji decyzyjnej.[2]



Rysunek nr 1. Klasyczny model podejmowania decyzji.
Źródło: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2008, s. 288

Teoria psychologiczna jest zbiorem twierdzeń o rozwiązywaniu zadań decyzyjnych przez ludzi, którzy realizując ten proces dążą do osiągnięcia pewnych stanów rzeczy. Próbuje ona przewidywać i wyjaśniać procesy decyzyjne człowieka, zwracając szczególną uwagę na jego zachowanie się w czasie rozwiązywania problemu decyzyjnego.[3]

Teoria socjologiczna bada uwarunkowania i formułuje zalecenia odnośnie podejmowania decyzji w kontekście interakcji społecznych w organizacji oraz stosowanego w niej stylu kierowania. Szczególnie interesuje się takimi problemami jak decyzje kierownicze jako składnik roli zawodowej kierownika, czynniki determinujące decyzje kierownicze, decyzje indywidualne a decyzje zespołowe, sposoby przekazywania decyzji.[4]

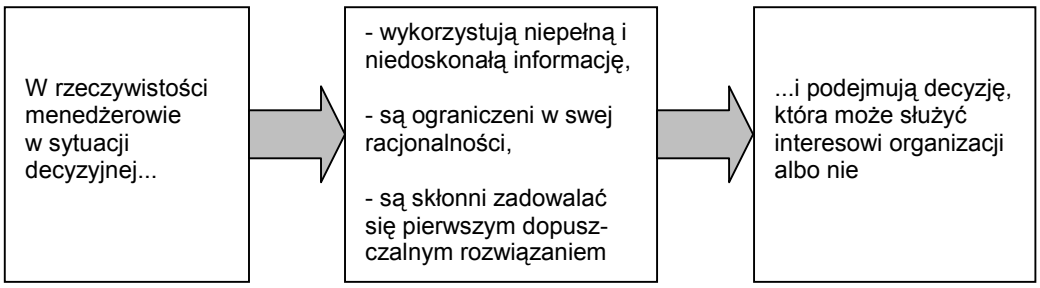
Administracyjny model decyzyjny (opisowy) obrazuje istniejący stan rzeczy. Dostarcza on kierownikowi szereg informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Model ten zakłada, że podejmujący decyzje dysponują niepełną i niedoskonałą informacją, są czasem ograniczeni w swej racjonalności i mają skłonność do zadowalania się przy podejmowaniu decyzji pierwszym rozwiązaniem (rys.2).

Proces podejmowania decyzji odbywa się w różnych okolicznościach i warunkach, różne są tego przeszkody. Podejmując decyzje musimy zdawać sprawę z tego, że każda sytuacja jest inna, ale wszystkie jednak charakteryzują wspólne cechy: zaskoczenie, niewystarczająca ilość informacji (szczególnie w tym momencie gdy jest duże zapotrzebowanie na nią), nienadążanie organizacji w reagowaniu na wydarzenia, utrata kontroli nad sytuacją, panika[5]. Przyczyną większości tych przeszkód są dynamiczne zmiany w otoczeniu, powodujące wzrost niepewności i ryzyka. Wiele błędów jakie są popełniane wynika z ułomności człowieka, z wyboru rozwiązań bardzo prostych nie wymagających większego wysiłku i aktywności.

„Często stosowaną metodą jak piszą J. Stoner i Ch. Wankel jest wybór możliwości niewiele różniącej się od dotychczasowych zasad postępowania (...) gdy kierownicy wybierają narastające dostosowanie istnieje nikłe prawdopodobieństwo

[2] R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2008, s. 288
[3] J. Penc: *Decyzje w zarządzaniu.* Kraków 1996, s. 10
[4] Ibidem, s. 10
[5] *Administracja wobec sytuacji kryzysowych*, materiały z polsko – kanadyjskiej konferencji w Krajowej Szkole Administracji Publicznej w dniach 6-8 maja 1998 r.

rozważenia nowych pomysłów; zapewne poświęci się perspektywiczne korzyści na rzecz zysków krótkookresowych”[6].



Rysunek nr 2. Administracyjny model podejmowania decyzji
Źródło: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2008, s. 294

Podejmując decyzje zawsze należy kierować się realizmem, przeciwstawiającym się wszelkim postaciom arogancji i ryzykanctwa. Trzeba pamiętać, że tylko niewiedza czyni człowieka pewnym i zarozumiałym i że jego wielkość polega na poczuciu odpowiedzialności. Zawsze należy działać rozważnie, ale nie należy unikać sytuacji trudnych, stosowania asekuranctwa, lecz należy kierować się zasadą mądrości, która jest sztuką wyboru.

„Mądry człowiek dawkuje sobie tyle złudzeń, ile nadziei, by w świetle ludzi i rzeczy znajdować potrzebną równowagę”.[7]

Kiedy podejmujemy decyzję, zobowiązujemy się do pewnego sposobu postępowania i bierzemy na siebie odpowiedzialność i wynikające z jej konsekwencje. Wszystkie decyzje kierownicze powinny się odznaczać szczególnie wysoką jakością i zawsze powinny być podejmowane ze świadomością, że to właśnie od nich zależy sukces albo porażka. W związku z powyższym wszystkie decyzje kierownicze muszą:

- przewidywać różne możliwe rozwiązania, formy i warunki danego rodzaju działalności oraz zarządzania;
- być podejmowane we właściwym czasie;
- uwzględniać realne możliwości tzn. odrzucać nadmierny optymizm i przesadną ostrożność;
- być wynikiem rzetelnych obliczeń, analiz i wnikliwego rozważenia wszelkich okoliczności;
- być skuteczne, szybko i umiejętnie doprowadzone do wykonawców, zrozumiane i zaakceptowane przez nich.

Przy wprowadzaniu konkretnego rozwiązania w życie, aby mieć pewność, że dane rozwiązanie jest właściwe i przyniesie oczekiwane efekty, należy :

1) Zaplanować i przygotować się do wprowadzenia rozwiązania w życie:
    a. Nakreślić plan działania:
        i. konieczne działania,
        ii. harmonogram działań,

[6] J.A. F. Stoner, Ch. Winkler*: Kierowanie*, s. 137
[7] J. Szczepański: *Sprawy ludzkie*. Warszawa 1998, s. 255

iii. potrzebne zasoby (jakie, kiedy, ile),
iv. środki do zwalczania niekorzystnych zjawisk,
v. kierowanie działaniem.

b. Dokonać przeglądu planu, celem upewnienia się, że jest bezbłędny i dokładny.
c. Zapewnić, aby zasoby były dostępne na czas.
d. Przeprowadzić instruktaż i przeszkolić osoby zainteresowane; upewnić się czy dysponują odpowiednimi informacjami, umiejętnościami i cechami potrzebnymi do pomyślnego wprowadzenia rozwiązania w życie.

2) Realizować działania i monitorować sytuację:
   a. Nadzorować osobiście działania.
   b. Monitorować ich realizację i efekty.
   c. Czuwać nad pomyślnym przebiegiem działań pokonując nieprzewidziane przeszkody i błędy.
3) Dokonać przeglądu i analizy podjętych działań.
   a. Porównać wyniki działań z oczekiwanymi wynikami.
   b. Określić rozbieżności (pozytywne lub negatywne) i przeanalizować je w celu wyeliminowania ich na przyszłość.
   c. W razie konieczności podjąć właściwe działania w celu skorygowania wszelkich działań.

Obowiązkiem państwa, w tym głównie administracji rządowej i samorządowej jest posiadanie adekwatnych do każdej sytuacji kryzysowej rozwiązań systemowych odpowiedniego prawa oraz struktur i narzędzi pozwalających na sprawne działanie w sytuacjach kryzysowych. Jest to tym ważniejsze, że działania w sytuacjach kryzysowych i stanach nadzwyczajnych przebiegają zwykle w warunkach olbrzymiego napięcia, stresu, ograniczonego dostępu do informacji i wysokiego ryzyka.

Cykl decyzyjny zespołu zarządzania kryzysowego, który obejmuje procesy myślowe i działania wszystkich stałych i czasowych grup roboczych, przebiega w czterech fazach decyzyjnych tj. ustalenia położenia, planowania, stawiania zadań i kontroli (rys.3).

Faza decyzyjna *ustalenie położenia* ma na celu przygotowanie wojewodzie, staroście, wójtowi, burmistrzowi, prezydentowi miasta jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji na podstawie którego będzie mógł ocenić sytuację, dokonać analizy zadania, wypracować warianty działania, podjąć decyzję, sprecyzować zamiar, opracować lub skorygować *plan reagowania kryzysowego*, postawić zadania wykonawcom i kontrolować ich wykonanie.[8]

W trakcie tej fazy analizowane są informacje własne, informacje wpływające i informacje zdobywane.[9]

Faza decyzyjna *planowanie* obejmuje następujące po sobie etapy tj. ocenę sytuacji kryzysowej, podjęcie decyzji i sprecyzowanie zamiaru przez wojewodę, starostę, wójta, burmistrza prezydenta miasta, korektę posiadanego planu reago-

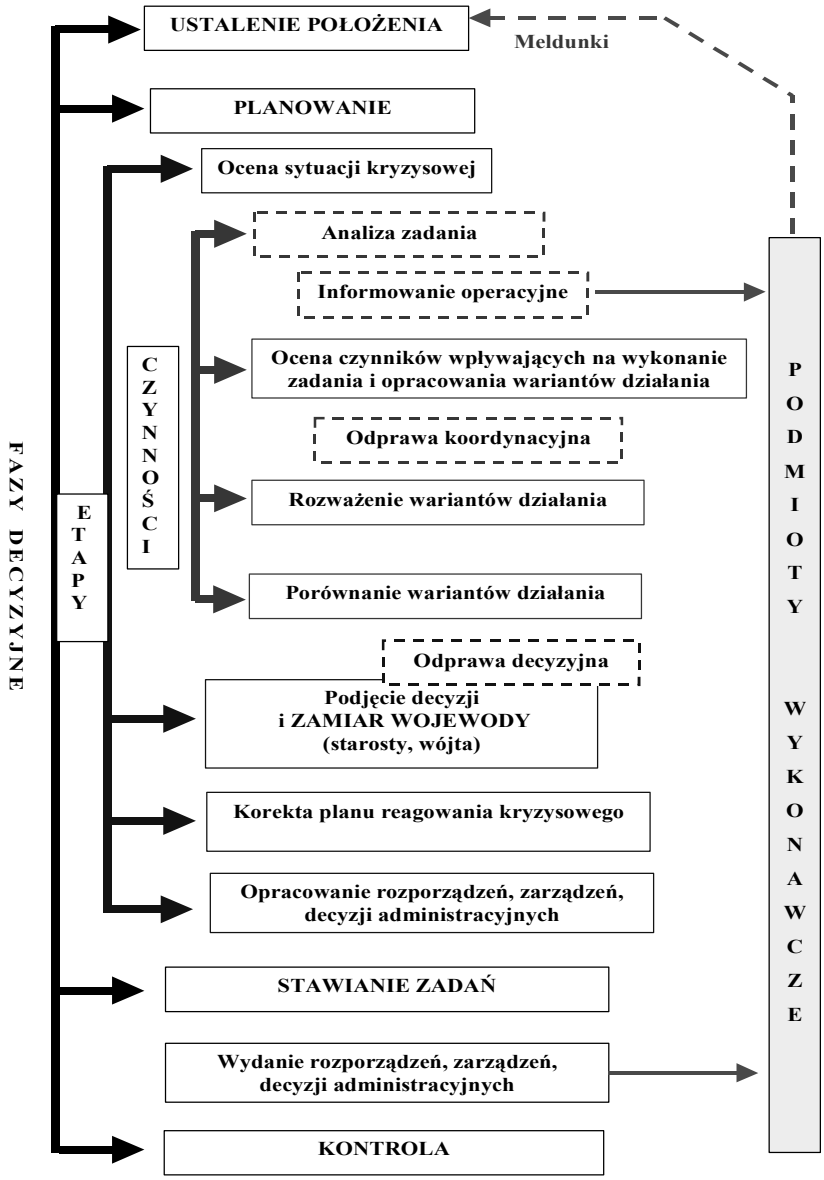
[8] E. Nowak: *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*. Warszawa 2007, s. 113

[9] *Informacje własne* pochodzą z dokumentów planistycznych, przepisów prawnych, instrukcji oraz opracowanych wcześniej „banków danych". *Informacje wpływające* pochodzą z meldunków sytuacyjnych, komunikatów, zarządzeń bieżących od obywateli czy z mediów, prasy lokalnej. *Informacje zdobywane* pochodzą z rozpoznania specjalistycznego, rekonesansów oraz wymiany informacji.

wania kryzysowego oraz opracowanie rozporządzeń, zarządzeń i decyzji administracyjnych dla podległych i podporządkowanych podmiotów wykonawczych. Decyzja jest odzwierciedleniem woli wojewody, starosty, wójta, burmistrza, prezydenta miasta dotyczącej prowadzenia działań, operacji w określony sposób. Natomiast zamiar działania jest opisem sposobu wykonania zadań i tego co w rezultacie ma być osiągnięte.

Faza decyzyjna *stawianie zadań* ma na celu doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z przyjętego zamiaru działania. Zadania stawiane przez wojewodę, starostę, wójta, burmistrza, prezydenta miasta są stawiane osobiście na specjalnej odprawie. Mogą być stawiane również przy wykorzystaniu technicznych środków łączności, lecz muszą być potwierdzone pisemnym dokumentem i odnotowane w Dzienniku działania centrum zarządzania kryzysowego.

Faza decyzyjna *kontrola* ma na celu sprawdzenie efektów faz planowania i stawiania zadań oraz sposobu ich wdrażania w życie.


FAZY DECYZYJNE
ETAPY
CZYNNOŚCI
USTALENIE POŁOŻENIA
Meldunki
PLANOWANIE
Ocena sytuacji kryzysowej
Analiza zadania
Informowanie operacyjne
Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania
Odprawa koordynacyjna
Rozważenie wariantów działania
Porównanie wariantów działania
Odprawa decyzyjna
Podjęcie decyzji i ZAMIAR WOJEWODY (starosty, wójta)
Korekta planu reagowania kryzysowego
Opracowanie rozporządzeń, zarządzeń, decyzji administracyjnych
STAWIANIE ZADAŃ
Wydanie rozporządzeń, zarządzeń, decyzji administracyjnych
KONTROLA
PODMIOTY WYKONAWCZE