

Wiesław Otwinowski

Kryzys i sytuacja kryzysowa

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 2, 83-89

2010

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.

Wiesław OTWINOWSKI

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

KRYZYS I SYTUACJA KRYZYSOWA

Słowo kryzys w obecnych czasach jest jednym z najczęściej używanych pojęć, z którym często spotykamy się w naszym codziennym życiu, gdy jest on częścią składową naszego codziennego życia. Kryzys przechodzi poszczególne obywateli, rodziny, różnego rodzaju instytucje, organizacje, państwo oraz świat. Życie każdego z nas naznaczone jest ciągłymi zmianami w następstwie krytycznych wydarzeń, których jesteśmy świadkami na co dzień. Musimy sobie zdawać sprawę, że żyjemy w otoczeniu, środowisku niepewnym, gdzie obok wartości pozytywnych występują również negatywne, które powodują stan wewnętrznej nierównowagi i wywołują kryzysy, sytuacje kryzysowe, trudne.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że kryzysów nie da się wyeliminować z naszego życia, gdy kryzysy zawsze towarzyszą i prawdopodobnie będą nadal nam towarzyszyć przez całe nasze wiadome życie. Wcześniej czy później każdy z nas znajdzie się w sytuacji kryzysowej, realnej lub wymagowanej. W związku z tym musimy być na taką sytuację przygotowani, abyśmy mogli sobie z nią poradzić sami. Po prostu musimy rozpocząć edukację społeczeństwa, ale to nie jest proste, gdy tego nie da się zrealizować od razu, tu potrzeba czasu. Przy braku przygotowania, w sytuacjach zagrożenia, każdy traci rozsądek i możliwość racjonalnego reagowania na sytuacje trudne o znamionach kryzysu. W tym miejscu postawmy sobie pytanie. *Co My, jako ludzie, istoty myślowe możemy zrobić?* Możemy jedynie ograniczyć sytuacje wywołujące kryzys oraz minimalizować skutki kryzysu, gdy zachowamy ludzką jak i działania siły przyrody nie możemy na pewno przewidzieć.

Kryzys obecnie identyfikowany jest z wieloma dziedzinami działalności praktycznej i naukowej. Odnosi się głównie do zagrożeń, systemów politycznych, integralności terytorialnej, stabilności ekonomicznej, życia i zdrowia ludzi oraz środowiska. Wiąże się również z problemami natury społecznej, religijnej, etnicznej, narodowościowej i kulturowej.

Amerkański Instytut of Crisis Management wyróżnia cztery grupy powodów powstawania kryzysów:

- czynniki losowe (trzęsienia ziemi, gwałtowne ulew);
- problemy techniczne (awarie zakładów);
- błędy ludzkie (katastrofy komunikacyjne);
- błędne decyzje kierownictwa.¹

Słowo kryzys pochodzi od greckiego *krino* i oznacza:² *punkt zwrotny, przełomowy; moment rozstrzygający; jako ciowa zmian układu lub w układzie.*

Kryzys (*crisis* w języku angielskim) poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przede wszystkim negatywnych.

¹ R.M. Barton: *Crisis Management*. Oxford 1993, s. 12

² *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa 1980, s. 404

Generalnie możemy powiedzieć, że kryzys to zdarzenie nagłe lub narastające, zagrażające życiu, zdrowiu, mieniu a także środowisku człowieka, przeciwstawienie się któremu wymaga zaangażowania sił i środków, które niekiedy przekraczają lokalne możliwości.

Aby zaistniał kryzys w grupie, społeczeństwie, organizacji musi zaistnieć nagłe zagrożenie. Spójną w czasie reakcją na zagrożenie doprowadza do kryzysu. Słownik języka polskiego kryzys definiuje jako sytuację niekorzystną dla kogoś lub czegoś +wymieniac kryzys mieszkaniowy, wiatopogodowy, rzadowy etc. W okresie zimnej wojny mianem kryzysu określano stan pomiędzy stanem stosunków pokojowych, a stanem wojny. W ogólnym obiegu jest wiele definicji kryzysu. Oto niektóre z nich.

Kryzys to - kulminacyjna faza narastającej sytuacji zagrożenia, powstająca w wyniku pojawiania się niespodziewanych okoliczności. W fazie tej dominuje - rolę odgrywa fakt prawdziwej lub odczuwalnej utraty kontroli nad rozwijającą się sytuacją oraz brakiem koncepcji na jej opanowanie+.

Kryzys to sytuacja powstająca w wyniku zajmowania się stabilnego dotychczasowego procesu rozwoju, grożąca utratą inicjatywy i koniecznością godzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, wymagająca podjęcia zdecydowanych kroków zaradczych.³

Według prof. Władysława Kopalskiego kryzys to moment, okres przejściowy, przesilenia, decydujący zwrot, okres zajmowania gospodarczego.⁴

Inna definicja określa kryzys jako przesilenie stanu rzeczy poprzedzające zwrot ku dobremu lub złemu, stan niebezpieczny.⁵

Również kryzys definiuje się jako jeden z trzech okresów funkcjonowania państwa, następuje on z momentem powstania konfliktu społecznego w skali makro i obejmuje kilka jednocześnie lub kolejno następujących po sobie stanów:

- zamieszki wewnętrzne, konflikty zbrojne (wewnętrzne) oraz napięcia międzynarodowe z udziałem sił zbrojnych w sposób porządkowy lub bezporządkowy (inwazja kubańska);
- zmiany, których decydująco, korzystnie lub niekorzystnie w czasie choroby jako decydujący moment istnienia;
- trudne fazy przechodzące przez grupę społeczną;
- zajmowanie równowagi między wskaźnikami ekonomicznymi np. między produkcją a konsumpcją.⁶

Jak wynika z publikowanych definicji oraz realiów kryzys jest kulminacyjną fazą narastających zagrożeń, nie rozwijany na czas powoduje przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego. W związku z powyższym można i należy podkreślić, że kryzys zawsze oznacza przejście między dwiema jakoś różnymi fazami jakiegoś procesu. Kryzys może być bardziej lub mniej dotkliwy, może mieć różny zakres, czas trwania, ale zawsze dotyczy dotychczasowego stanu rzeczy (*sposób działania, rozwój sytuacji*).

Według M. Clarke'a na kryzys składają się trzy elementy: *presja czasu, ewentualnie zasadniczego zagrożenia i zaskoczenie oraz fakt, że jest ono rezultatem*

³ Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego. Warszawa 2002, s. 62

⁴ T. Kopalski: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Warszawa 1968, s. 417

⁵ Słownik języka polskiego PWN, 2004

⁶ Le petit Larousse. Paris 1994, s. 292

zarówno niebezpieczeństwa, jak i okoliczności, w jakich ono występuje.⁷ Definicja ta zawiera wszystkie cechy charakterystyczne kryzysu zgodne z powszechnym, niemal intuicyjnym rozumieniem tego zjawiska. Po pierwsze, zagrożenie jest wartością uznawaną za najwęższą lub przynajmniej bardzo wąską. Po drugie, zagrożenie to zaskakuje. Stąd nie zawsze wiadomo, jak się zachowa. Po trzecie, zmusza to do podjęcia natychmiastowej decyzji, nie pozwalając na ochłonięcie i przeanalizowanie sytuacji oraz dokonanie oceny skutków decyzji, którą należy podjąć.

Ponadto Clarke podaje, że kryzys to rezultat nie tylko samego niebezpieczeństwa (zagrożenia podstawowej wartości), ale przede wszystkim okoliczności, w jakich ono występuje. Najprawdopodobniej w innych okolicznościach to samo zagrożenie nie stanowiłoby jeszcze o tym, i my sami bylibyśmy naszą organizacją znalazłymi się w kryzysie.

Kryzysy najczęściej posiadają kilka przyczyn z dominacją jednej, która stanowi podłoże zaistniałego kryzysu, a jednocześnie nie może być punktem zwrotnym w kierunku na polepszenie lub pogorszenie zaistniałej sytuacji.

Kryzys przybiera na sile w miarę narastania już istniejących problemów a zarazem pojawiania się nowych. Sytuacji tej towarzyszy najczęściej ogólna destabilizacja i pojawia się tzw. efekt domina.⁸ W czasie kryzysu mamy do czynienia z ograniczonym czasem podejmowania decyzji. Charakterystyczny jest tu także element zaskoczenia, nie jesteśmy w stanie do końca przewidzieć jakie skutki będą miały podjęte decyzje lub zastosowane rozwiązania. W kolejnej fazie dochodzi do zdecydowanego rozwoju sytuacji kryzysowej, kadra zarządzająca działa pod silnym presją czasu jak i również otoczenia, co w znacznym stopniu utrudnia identyfikację zagrożenia. Jak nam wiadomo każdy kryzys jest inny, to jednak wszystkie posiadają wspólne cechy, do których zaliczamy:

- zaskoczenie;
- deficyt informacji wtedy, kiedy potrzebujemy jej najbardziej;
- słabe reakcje, organizacja nie nadąża i reaguje na wydarzenia prawdziwe lub odczuwalne;
- wydarzenia stają się coraz bardziej groźne;
- utrata kontroli, rzeczywista lub odczuwalna;
- zagrożenie własnych interesów;
- wzrost napięcia psychicznego;
- skrupulatna kontrola z zewnątrz (media, opinia publiczna);
- wytwarzanie się mentalności obłąkanych;
- panika;
- przerwanie normalnych procesów podejmowania decyzji.⁹

⁷ M. Clarke: *Charakterystyka zachowania się w kryzysie*, maszynopis wykładu wygłoszonego w Brukseli w 1995

⁸ Metafora używana do określenia sytuacji, w której jedno drobne zdarzenie uruchamia szereg następujących po sobie zdarzeń, wynikających jedno z drugiego. W dosłownym znaczeniu efekt domina odnosi się do popularnej zabawy prostopadłymi kamieniami domina, polegającej na ustawieniu ich na wskiej podstawie, w niewielkich odległościach jeden od drugiego. Stojący na końcu kamień pchnięty przewraca się uderzając w siedmiu kamieniach co skutkuje jego przewróceniem i uderzeniem w kamień następujący, a do przewrócenia się wszystkich.

⁹ Materiały z polsko-kanadyjskiej konferencji *Administracja wobec sytuacji kryzysowych*. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, 6-8 maja 1998 r., *Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi*, s. 4

Zgodnie z poglądami M. Clarke¹⁰ najbardziej charakterystycznym problemem w procesie sterowania kryzysem jest przeładowanie (nadmiar) informacji. Gdy się kryzys rozwija, napływa więcej informacji niż system może przyjąć i przez to decydenci tracą obraz sytuacji, której mają zarządzić. (5) Mamy w historii wiele przykładów o systemach, które otrzymują wszystkie niezbędne informacje, lecz nie przetworzą ich wystarczająco szybko, tak aby kluczowi decydenci byli w posiadaniu ważnych informacji w odpowiednim momencie. Podobnie, przeładowanie informacji skutkuje do odczytania niewłaściwej ich intencji. Autor informacji usiłuje z całą przenikliwością zaszyfrować, a odbiorca może odczytać w sygnale coś, co nie było zamierzone.¹⁰

Czy można na kryzysami sterować? Odpowiedź specjalistów z zakresu zarządzania kryzysowego jednoznacznie brzmi, że tak, przynajmniej trzeba czyni wszystko, aby to było możliwe. Oczywiście spełnienie tego warunku jest możliwe, gdy na stanowiskach menedżerów kryzysowych zatrudnimy profesjonalistów z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem. Jeżeli zabezpieczymy odpowiednie zasoby ludzkie, materialne i finansowe.

Dokonując podziału kryzysu według kryterium przedmiotowego kryzys dzieli się na:

- kryzys fizjologiczny;
- kryzys psychologiczny;
- kryzys społeczny;
- kryzys ekonomiczny;
- kryzys ekologiczny;
- kryzys polityczno-militarny.

Kryzys fizjologiczny jest następstwem ostrych stanów zagrożenia zdrowia i życia, wywołany najczęściej chorobami serca, układu oddechowego, zatruciami, oparzeniami, odmrożeńkami, urazami, wstrząsami porażkowymi etc.

Kryzys psychologiczny jest wywołany przemianami życiowymi, sytuacjami traumatycznymi czy stresem. Przemiany życiowe mogą być spowodowane opuszczeniem domu rodzinnego, do którego byliśmy bardzo przywiązani uczuciowo, a tu nagle trzeba opuścić z różnymi przyczynami. Zawarcie małżeństwa również jest dla nas pierwszym, ukochaniem, które może wywołać kryzys psychologiczny. Podjęcie pracy po raz pierwszy, ukończenie szkoły czy przejście na emeryturę. To też u nas może wywołać kryzys psychologiczny.

Natomiast przeżycia traumatyczne mogą być wywołane śmiercią najbliższego członka rodziny, przyjaciela jak i również wypadek, katastrofa, utrata pracy lub nagła choroba. Kryzys psychologiczny wywołany stresem to najbardziej bolesny z ludzkich doświadczeń. Stres może być wywołany splotem codziennych sytuacji, jakie przytaczają człowieka, czyni go bezbronny i bezradny.

Stres jest pewnym stanem psychicznym, z którym każdy spotka się w życiu zapewne wielokrotnie i z którym radzi sobie z największym trudem. Człowiek pozostawiony w tym stanie bez pomocy innych ulega stopniowej destrukcji. Konsekwencją tego może być depresja prowadząca zazwyczaj do myśli i czynów samobójczych.

¹⁰ Zob. M. Clarke, op. cit., s. 2

Stres zazwyczaj towarzyszy klaskom ywiówym, katastrofom, atakom terrorystycznym i innym zdarzeniom, które mają bezpo redni zwi zek z reagowaniem kryzysowym.

Kryzys społeczny charakteryzuje się destabilizacją funkcji systemu społecznego spowodowanego katastrofami, klaskami ywiówym, likwidacją lub upadkiem zakładu, firmy oraz masowymi zwolnieniami.

Kryzys ekonomiczny może być następstwem destabilizacji funkcji systemu gospodarczego na co składają się takie czynniki jak: zmiany warunków funkcjonowania firmy, zmiany na rynku w zakresie popytu i sprzedaży, zżenie rozwi zania prawne, błędy postrzegania otoczenia czy brak wizji i misji. Będą w zakresie zarządzania finansami, utrata kontroli nad wydatkami, brak strategii marketingowej, przestarzała baza materiałowa i techniczna; przestarzałe technologie, wysoki poziom kosztów jednostkowych.

Kryzys ekologiczny spowodowany jest nadzwyczajnymi zagrożeniami środowiska, destabilizacją funkcji ekosystemu. Kryzys ten może być spowodowany wyciekiem substancji toksycznej, katastrofami, klaskami ywiówym, awariami urządzeń lub przemylem odpadów niebezpiecznych. Przyczyn kryzysu ekologicznego należy doszukiwać się w lekceważym podejściu człowieka do przyrody oraz w procesie rozwoju cywilizacji przemysłowej.

Kryzys polityczno i militarny może być wywołany destabilizacją politycznego i obronnego. Na to mogą wpłynąć ataki terrorizmu, napięcia międzynarodowymi (*groźba wybuchem konfliktu zbrojnego*), zagrożenie grup obywateli państwa przebywających poza granicami.

Sytuacja kryzysowa

Bardzo często w potocznym znaczeniu kryzysu to samą jest z sytuacją kryzysową, to jednak należy zauważyć, że między nimi istnieje różnica.

Kryzys jest etapem (elementem) sytuacji kryzysowej, jest kulminacyjną fazą sytuacji kryzysowej. Każdą kryzys jest sytuacją kryzysową, lecz nie każda sytuacja kryzysowa jest fazą kryzysu. Każda sytuacja kryzysowa może wielokrotnie wywołać kryzys.

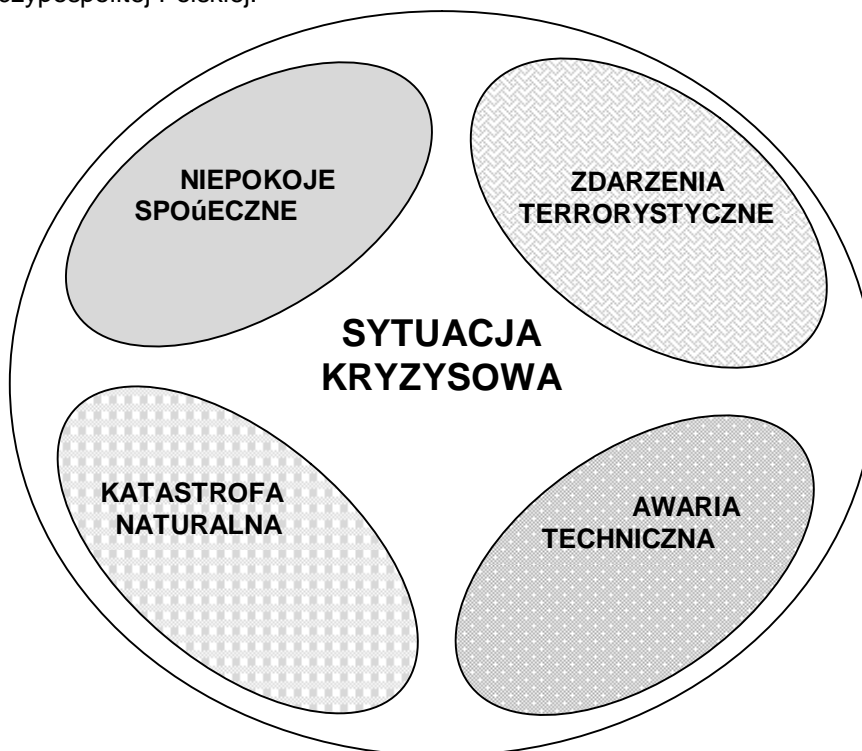
Sytuacja kryzysowa jest zazwyczaj następstwem zagrożenia, katastrof naturalnych lub awarii technicznych. Sytuacje kryzysowe również mogą powstać w przypadku:

- działań terrorystycznych;
- rozpowszechniania broni masowego rażenia;
- narkomanii;
- głodu;
- nadmiernych różnic kulturowych i religijnych;
- dysproporcji w rozwoju cywilizacyjnym i społecznym;
- zakłócenia porządku publicznego jak: manifestacje, blokady dróg, przejść granicznych, urzędów państwowych itp.;
- zagrożenia konstytucyjnego ustroju państwa lub bezpieczeństwa obywateli;
- zagrożenia wojny jako szczególna sytuacja kryzysowa.

Sytuacja kryzysowa to zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, wpływających na dany układ (system) w ten sposób, iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny,

w rezultacie czego dochodzi do zachowania równowagi, a następuje jej przywrócenia, dzięki podjętym środkom regulacji, (nadzwyczajne działania).¹¹

Sytuacja kryzysowa – należy przez to 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 skutki niebezpieczne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia jednego ze stanów nadzwyczajnych, o których mowa w art. 228 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.¹²



Rysunek nr 1. Zdarzenia powodujące sytuację kryzysową
ródło: opracowanie własne

Nie każda sytuacja kryzysowa uzasadnia wprowadzenie jednego ze stanów nadzwyczajnych (wyjątkowego, wojennego, kluski wojennej).

Sytuacja kryzysowa w odróżnieniu od kryzysu nie musi stwarzać istotnego zagrożenia dla życia ludzkiego, lecz stanowi wyzwanie dla społecznego poczucia normalności, tradycji, wartości i bezpieczeństwa.

¹¹ R. Wróblewski: *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*. Warszawa 1996, s. 10

¹² *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym* (Dz. U. z 2007 r., Nr 89, poz. 590 z późn. zm., art. 3)

Należy mieć na uwadze, że sytuacja kryzysowa jak i kryzys mogą mieć charakter konfliktowy¹³ oraz niekonfliktowy. Obie sytuacje mogą występować zarówno łącznie jak i oddzielnie z dominacją jednego jak i drugiego. Każda sytuacja kryzysowa wymaga sprawnego podjęcia działań, nadzwyczajnych kroków zaradczych z wprowadzeniem stanów nadzwyczajnych wyłącznie i posiadania wcześniej przyjętych procedur reagowania i zarządzania.

Sytuacja kryzysowa rozpoczyna się z chwilą pojawienia się jej symptomów i obejmuje fazę przedkryzysową, kryzys oraz fazę pokryzysową. Niezastosowanie stosownych działań w stosunku do zaistniałej sytuacji może doprowadzić do eskalacji zagrożenia, a także do rozwoju innej sytuacji kryzysowej.

Sytuacja kryzysowa często wywołuje szok, a nierzadko poczucie zagrożenia o własne bezpieczeństwo osobiste. W czasie sytuacji kryzysowej pojawia się niedobór informacji na temat przyczyn, przebiegu i skutków kryzysów w związku z tym rozpoczyna się chaotyczne poszukiwanie informacji. Dochodzi do utraty kontroli nad informacjami trafiającymi do wiadomości publicznej, które często są błędne, nieaktualne.

Podsumowując należy stwierdzić, że kryzys jest kulminacyjną fazą narastającej sytuacji zagrożenia, będącej rezultatem pojawiających się niespodziewanie okoliczności. W fazie tej dominującą rolę odgrywa fakt prawdziwej lub odczuwalnej utraty kontroli nad rozwijającą się sytuacją oraz braku koncepcji jej opanowania.¹⁴

O istocie sytuacji kryzysowej przesądzają następujące cechy:

- każdy kryzys jest sytuacją kryzysową;
- pojęcie sytuacji kryzysowej jest nadrzędne wobec pojęcia kryzysu;
- kulminacyjnym elementem sytuacji kryzysowej jest kryzys;
- sytuacja kryzysowa obejmuje fazę przedkryzysową, kryzys oraz fazę pokryzysową;
- niepodjęcie odpowiednich działań może doprowadzić do upadku organizacji lub innego stanu jej funkcjonowania oraz do innej sytuacji kryzysowej.

¹³ Kryzysy konfliktowe (polityczne, ekonomiczne, ideologiczne...) przybierają często postać kryzysu polityczno-militarnego, gdy narzuceniem rozstrzygnięcia konfliktu staje się siła zbrojna.

¹⁴ W. Kitler, B. Wiñiewski, J. Prokocimski: *Wybrane problemy zarządzania kryzysowego w państwie*. Warszawa 2000, s. 43