

# Piotr Idrian

---

## Zarządzanie kryzysowe a system bezpieczeństwa narodowego

---

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 3(15), 18-28

---

2015

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AUTOR

mgr Piotr Idrian

pj-id56@o2.pl

## ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE A SYSTEM BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

Potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa w sytuacjach nagłych i nieprzewidzianych dała początek rozwojowi dziedziny wiedzy o zarządzaniu, a mianowicie zarządzaniu kryzysowemu. Doświadczenia w zarządzaniu kryzysowym zbierane były na przestrzeni wielu lat przy okazji różnych zdarzeń. Rozwój cywilizacyjny społeczeństw sprawił, że wobec zagrożeń i niebezpieczeństw, jakie niosą takie wydarzenia, ludzie zaczęli współdziałać. Z biegiem czasu to administracja publiczna przejęła inicjatywę i obowiązek zapobiegania takim zdarzeniom, niwelowania ich skutków, a także odbudowy ich następstw. W wyniku tego nastąpił rozwój struktur administracji publicznej w tym zakresie, powołanie nowych komórek administracyjnych, a przede wszystkim stworzenie podstaw prawnych do takich działań. Rola administracji publicznej w zarządzaniu kryzysowym jest tym bardziej istotna, że w obliczu katastrof np. naturalnych, człowiek jako jednostka jest niczym wobec olbrzymiej siły natury i żywiołu. Wobec tego działania zorganizowane, poparte odpowiednim zapleczem aparatu państwa są skuteczniejsze w tym obszarze.

Przykłady z najnowszej historii pokazują, że siły natury nadal wygrywają z czynnikiem ludzkim. Dodatkowo postęp cywilizacyjny przyczynia się do powstawania coraz to nowych zagrożeń, na które trzeba być przygotowanym, a zatem rola zarządzania kryzysowego staje się coraz ważniejsza. Wywołuje to naturalną potrzebę bliższego zaznajomienia się z tą tematyką oraz analizę funkcjonowania zarządzania kryzysowego w administracji publicznej, szczególnie na własnym podwórku.

Dbanie o bezpieczeństwo bez wątpienia w swym zakresie obejmuje przeciwdziałanie różnego rodzaju kryzysom. Jednak sprecyzowanie samego pojęcia kryzysu nie jest łatwe, ponieważ natrafić można na wiele jego definicji.

Według autorów *Małego słownika języka polskiego* kryzys jest to *moment przełomu w odniesieniu do przeżyć, poglądów indywidualnych osób, do rozwoju kultury, nauki oraz wypadków politycznych*<sup>1</sup>. Kolejna definicja mówi, że kryzys jest to *sytuacja, która powstała w wyniku załamania się stabilnego dotychczas procesu rozwoju, która grozi utratą inicjatywy i ko-*

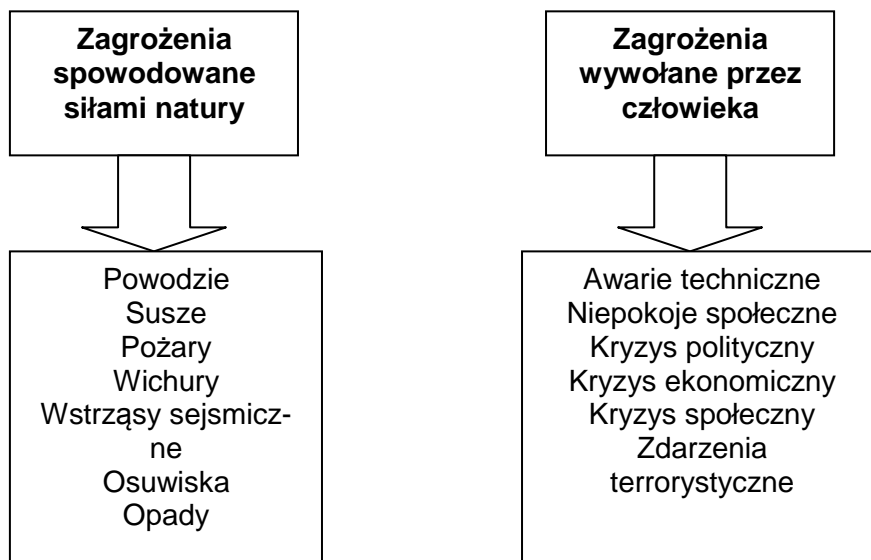
---

<sup>1</sup> S. Skorupka (red.), *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa, 1989, s. 320.

niecznością zgodzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, a także wymagająca podjęcia zdecydowanych kroków zaradczych (przeciwdziałania)<sup>2</sup>.

Kryzys oznacza również punkt zwrotny, moment przełomowy i rozstrzygający, jakościową zmianę w układzie<sup>3</sup>. Wynika z tego, że kryzys może dotyczyć wielu podmiotów, np.: danego człowieka (stan zdrowia), organizacji (kryzys finansowy firmy), państwa (kryzys polityczny, strajki), rynku (kryzys gospodarczy, walutowy jak z euro), czy społeczeństwa (kryzys społeczny, niepokoje).

Kryzys jest więc efektem zagrożenia bezpieczeństwa, a mogą go powodować różne czynniki, które przedstawia rys. 1.



Źródło: W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2010, s. 26.

**Rys. 1. Zagrożenia prowadzące do kryzysu**

Według specyfikacji NATO, aby zaistniał kryzys, spełnione muszą być następujące przesłanki<sup>4</sup>:

- kryzys ma stwarzać realne lub wiarygodne zagrożenie;
- posiadać odpowiednią skalę;
- pojawia się nagle i nieprzewidywalnie;

<sup>2</sup> Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, AON, Warszawa, 2002, s. 61.

<sup>3</sup> E. Nowak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa, 2007, s. 31.

<sup>4</sup> J. Gołębiowski, *Podręcznik menadżera programów kryzysowych*, SAPSP, Karków, 2003, s. 10.

- występuje presja czasu i zmienności wydarzeń;
- nie ma pewności co do rozwoju sytuacji oraz tego, jakimi sposobami, metodami i technikami na niego reagować;
- następuje dalsza eskalacja zdarzeń.

Analizując literaturę przedmiotu i doświadczenie życiowe, można spojrzeć, że kryzys nie zachodzi z sekundy na sekundę. Przed jego zaistnieniem są widoczne pewne symptomy. Dlatego istnieje jeszcze jedno pojęcie, a mianowicie sytuacja kryzysowa, która często bywa postrzegana jako termin tożsamy z kryzysem. Nie jest to jednak do końca prawidłowe, ponieważ istnieją subtelne różnice, takie jak<sup>5</sup>:

- kryzys jest to element sytuacji kryzysowej;
- każdy kryzys jest także sytuacją kryzysową, ale nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie elementy kryzysu (zw. fazę kryzysu);
- w odróżnieniu od kryzysu sytuacja kryzysowa, w chwili pojawienia się jej symptomów, nie od razu powoduje wywołanie kryzysu, czyli zmiany w funkcjonowaniu np. organizacji, ale bardziej stanowi wyzwanie dla indywidualnego poczucia normalności jej funkcjonowania;
- sytuacja kryzysowa ma stosunek nadrzędny wobec kryzysu;
- elementem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej (jeżeli nie zdoła się jej zaradzić) jest kryzys;
- sytuacja kryzysowa rozpoczyna się z chwilą pojawienia się symptomów, które określają przekroczenie pewnego poziomu akceptowalnego ryzyka.

Wyszczególnienie tych różnic pozwala na przytoczenie definicji pojęcia sytuacji kryzysowa, których też jest wiele. Poniżej przytoczono kilka wybranych definicji postrzeganych w różnych aspektach.

W odniesieniu do funkcjonowania państwa sytuacja kryzysowa to *następstwo zagrożenia i prowadzi w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy jednoczesnym poważnym zakłóceniu funkcjonowania instytucji (i organów) publicznych, ale w takim stopniu, że środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie wyczerpują znamion wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych (stan klęski żywiołowej, wyjątkowy, wojenny)*<sup>6</sup>.

Może to być także *sytuacja, która wpływa negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, ich mienia w znacznych rozmiarach oraz środowiska i wywołuje znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na adekwatność posiadanych sił i środków do jej zażegnania*<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie...*, s. 29.

<sup>6</sup> M. Leszczyński (red.), *Bezpieczeństwo wymiarze lokalnym*, Difin, Warszawa, 2013, s. 93.

<sup>7</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, 2010, s. 23.

Sytuacja kryzysowa jest także *procesem takiej kulminacji zjawisk (procesów, zdarzeń) destrukcyjnych (negatywnych), które godzą w zdolności autonomicznego (samodzielnego) funkcjonowania i rozwoju systemu (realizacji jego podstawowych funkcji i zadań)*<sup>8</sup>.

Z punktu widzenia systemowego sytuacja kryzysowa to *sytuacja systemowa, która charakteryzuje się nawarstwieniem zagrożeń powodujących utratę stanu normalności i możliwości zakłócenia podstawowych cech systemowych tj.: stabilności, równowagi, sterowalności i efektywności*<sup>9</sup>.

Wydaje się, że najbardziej uniwersalną definicją sytuacji kryzysowej może być ta mówiąca, że *sytuacja kryzysowa to zespół okoliczności zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które wpływają na dany system w taki sposób, że zaczyna się i jest w nim dalej kontynuowany proces zmiany, w którego rezultacie dochodzi do zachwiania równowagi a następnie próby jej przywrócenia dzięki podjęciu odpowiednich środków regulacji, jeśli takie zostaną zastosowane*<sup>10</sup>.

Po zapoznaniu się z istotą kryzysu i sytuacją kryzysową, można przejść do rozważania, jak zachowywać się sprawnie i zorganizowanie w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej. W tym przypadku mówić możemy o zarządzaniu kryzysowym, które jest jedną ze specjalności zarządzania.

Zanim przejdziemy do zapoznania się z pojęciem zarządzania kryzysowego należy, choćby skrótowo, przedstawić istotę pojęcia zarządzania jako nadrzędnego wobec zarządzania kryzysowego.

Zarządzanie wg jednej z definicji – *to zestaw różnych działań obejmujący planowanie oraz podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny*<sup>11</sup>.

Zarządzanie może być definiowane także jako *system działań, który reguluje sposób oraz zasady funkcjonowania określonej organizacji zgodnie z wytyczonymi wcześniej celami*<sup>12</sup>. Zarządzanie obejmuje takie funkcje, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę.

Jako definicję podsumowującą warto przedstawić tę, choć wiekową, mówiącą, że *zarządzanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków danej organizacji oraz wykorzysty-*

---

<sup>8</sup> M. Koziński (red.), *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, Stupsk, 2010, s. 18.

<sup>9</sup> P. Sienkiewicz, P. Górny, *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*, Zeszyty Naukowe AON nr 4(45), Warszawa, 2001, s. 31.

<sup>10</sup> R. Wróblewski, *Zarys teorii kryzysu. Zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, AON, Warszawa, 1996, s. 10; cyt. za: E. Nowak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach...*, s. 39.

<sup>11</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2005, s. 6.

<sup>12</sup> *Multimedialna encyklopedia powszechna*, Fogra, 1998.

wania wszelkich dostępnych zasobów tej organizacji do osiągnięcia jej celów<sup>13</sup>.

Z powyższych definicji i wcześniejszych informacji możemy wyciągnąć wnioski, że zarządzanie kryzysowe będzie więc zarządzaniem organizacją w sytuacjach nagłych i nieprzewidywanych, charakteryzujących się nieprzewidywalnością.

Wg M. Armstronga zarządzanie kryzysowe to *proces rozwiązywania napiętych sytuacji w taki sposób, w którym szereg współzależnych od siebie operacji jest planowany, organizowany, kierowany i kontrolowany. Wytoczony jest także wspólny kierunek procesu decyzyjnego dla osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w celu uzyskania szybkiego, ale nie pochopnego rozwiązania danego problemu w obliczu którego znalazła się dana organizacja. W ujęciu prakseologicznym (sprawnego działania) to nic innego, jak dobre zarządzanie pod presją*<sup>14</sup>.

Jeszcze inna definicja mówi, że zarządzanie kryzysowe to *uporządkowana działalność, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym lub przejmowaniu nad nimi kontroli oraz na kształtowaniu ich przebiegu w drodze zaplanowanych działań, a także na odtworzeniu zasobów lub przywróceniu im ich pierwotnego stanu*<sup>15</sup>.

Jednak najbardziej trafną definicją wydaje się być ta mówiąca, że jest to *zarządzanie organizacją (systemem) pod presją, które jest realizowane na rzecz rozwiązywania napiętych sytuacji, a jego zadaniem jest przygotowanie się i działanie mające na celu zapobieganie, przeciwdziałanie i reagowanie w razie sytuacji wystąpienia zakłóceń stabilności organizacji oraz przywrócenie normalnego stanu jego funkcjonowania*<sup>16</sup>.

To co odróżnia zarządzanie od zarządzania kryzysowego to kilka zasadniczych kwestii, które przedstawia tabela 1.

Przechodząc do zarządzania kryzysowego na wypadek sytuacji kryzysowych w odniesieniu do zapewnienia bezpieczeństwa społeczności, to zarządzanie kryzysowe sprowadza się do kilku zadań, które muszą być priorytetowymi celami jego działania i są to:

- monitorowanie i szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia (zaistnienia) sytuacji kryzysowej;
- rozpoznawanie źródeł powstawania sytuacji kryzysowej;
- określanie kierunków rozwoju potencjalnej sytuacji;
- przygotowanie adekwatnie do sytuacji kryzysowej niezbędnych do użycia sił i środków oraz warunków ich wykorzystania;

---

<sup>13</sup> A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, PWN, Warszawa, 1969, s. 125.

<sup>14</sup> M. Armstrong, *Jak być dobry menadżerem*, ABC, Warszawa, 1997, s. 21.

<sup>15</sup> E. Nowak (red.), *Zarządzanie...*, s. 43.

<sup>16</sup> Tamże.

- koordynacja działań między służbami, strażami, agencjami i inspekcjami oraz podmiotami gospodarczymi, które mogą brać udział w opanowywaniu sytuacji kryzysowej;
- realizowanie zadań w czasie wykonywania akcji (operacji) antykryzysowej oraz kontroli ich wykonania.

**Tabela 1. Zarządzanie a zarządzanie kryzysowe**

Zarządzanie	Zarządzanie kryzysowe
Planowanie	Jest integralną częścią zarządzania systemem
Organizowanie	Realizowane pod presją
Motywowanie	Rozwiązywanie napięć
Kontrola	Przeciwdziałanie eskalacji kłopotliwych zjawisk
	Przeciwdziałanie konfliktom
	Przywracanie stanu „normalnego”
	Odrzucanie problemów marginalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach...*, s. 31.

Zarządzanie kryzysowe musi być prowadzone według kilku zasad, które warunkują jego skuteczne działanie. Zasady te zamieszczono w tabeli 2.

Działania podjęte w ramach zarządzania kryzysowego muszą być ułożone w pewnych etapach, aby były skuteczne. Dlatego w literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery fazy zarządzania kryzysowego. W każdej z tych faz realizowane są różne zadania zaradcze, takie jak<sup>17</sup>:

- faza zapobiegania:
  - ✓ redukowanie i eliminowanie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej,
  - ✓ przedsięwzięcia uprzedzające, w celu ograniczenia skutków sytuacji kryzysowej;
- faza przygotowania:
  - ✓ przedsięwzięcia planistyczne dotyczące sposobów reagowania w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej,
  - ✓ przedsięwzięcia mające na celu powiększenie zasobów sił i środków niezbędnych do skutecznego reagowania w sytuacjach kryzysowych;
- faza reagowania:
  - ✓ przedsięwzięcia polegające na dostarczeniu pomocy wszystkim poszkodowanym,
  - ✓ działania hamujące rozwój powstałych zagrożeń,
  - ✓ działania ograniczające powstanie strat i zniszczeń;
- faza odbudowy:

<sup>17</sup> W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie...*, s. 36-37.

- ✓ przedsięwzięcia mające na celu przywrócenie zdolności reagowania,
- ✓ przedsięwzięcia mające na celu odbudowę zużytych zapasów służb ratowniczych,
- ✓ przedsięwzięcia mające na celu odtworzenie zniszczonej kluczowej infrastruktury krytycznej.

Tabela 2. Zasady zarządzania kryzysowego

Lp.	Zasada	Znaczenie
1.	<b>Prymatu układu terytorialnego</b>	Układ terytorialny jest podstawową konstrukcją modelu zarządzania. Zarządzanie ze względu na miejsce zaistnienia sytuacji
2.	<b>Jednoosobowego kierownictwa</b>	Decyzje podejmuje się jednoosobowo i ponosi się za nie odpowiedzialność
3.	<b>Odpowiedzialności organów władzy publicznej</b>	Administracja państwowa przejmuje kompetencje i odpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych
4.	<b>Zespolenia</b>	Organy administracyjne posiadają właściwe kompetencje i strukturę, która gwarantuje wywiązywanie się z nałożonej odpowiedzialności
5.	<b>Kategoryzacji zagrożeń</b>	Podział zagrożeń na grupy wg rodzajów oraz dostosowania do nich rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych
6.	<b>Powszechności</b>	Zarządzanie kryzysowe organizują organy władzy publicznej wraz z specjalistycznymi instytucjami i organizacjami oraz z adekwatnym udziałem społeczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach...*, s. 32.

Oczywiście rodzaje tych zadań będą wynikały z charakteru zagrożeń, jakie wystąpią, a także warunków w jakich zaistnieją. Dlatego też zadania w zakresie zarządzania kryzysowego charakteryzują się dużą różnorodnością i dosyć dynamiczną zmiennością.

Struktura administracji rządowej na wszystkich swoich szczeblach przewiduje odpowiednie siły i środki przewidziane do reagowania w sytuacjach kryzysowych, ponieważ zarządzanie kryzysowe jest jednym z elementów Systemu Bezpieczeństwa Narodowego (SBN).

System wg definicji jest to *zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą elementów, funkcjonujących jako jedna całość*<sup>18</sup>. Natomiast SBN to *skoordynowany wewnętrznie zbiór elementów organizacyjnych, ludzkich i materia-*

<sup>18</sup> [www.mfiles.pl/pl/index.php/System](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/System) [dostęp: 14.05.2015].



łowych, który jest ukierunkowany na przeciwdziałanie wszelkim zagrożeniom państwa, a szczególnie politycznym, militarnym, gospodarczym, informacyjnym, społecznym, kulturowym i ekologicznym<sup>19</sup>. W. Kitler określa SBN jako nadsystem wobec wszystkich elementów, które składają się na jego strukturę. SBN składa się z wzajemnie powiązanych, wewnętrznie skoordynowanych, nadrzędnych elementów (tzw. podsystemów): kierownia i wykonawczego, skorelowanych ze sobą nadrzędnym podsystemem relacji porządkujących, ze względu na swoją realizowaną misję, jaką jest zapewnienie bezpieczeństwa narodowego<sup>20</sup>.

Struktura zarządzania kryzysowego w Polsce składa się z czterech poziomów: krajowego, wojewódzkiego, powiatowego i gminnego. Struktura zarządzania kryzysowego wraz z organami je realizującymi została przedstawiona w tabeli 3.

**Tabela 3. Struktura systemu zarządzania kryzysowego**

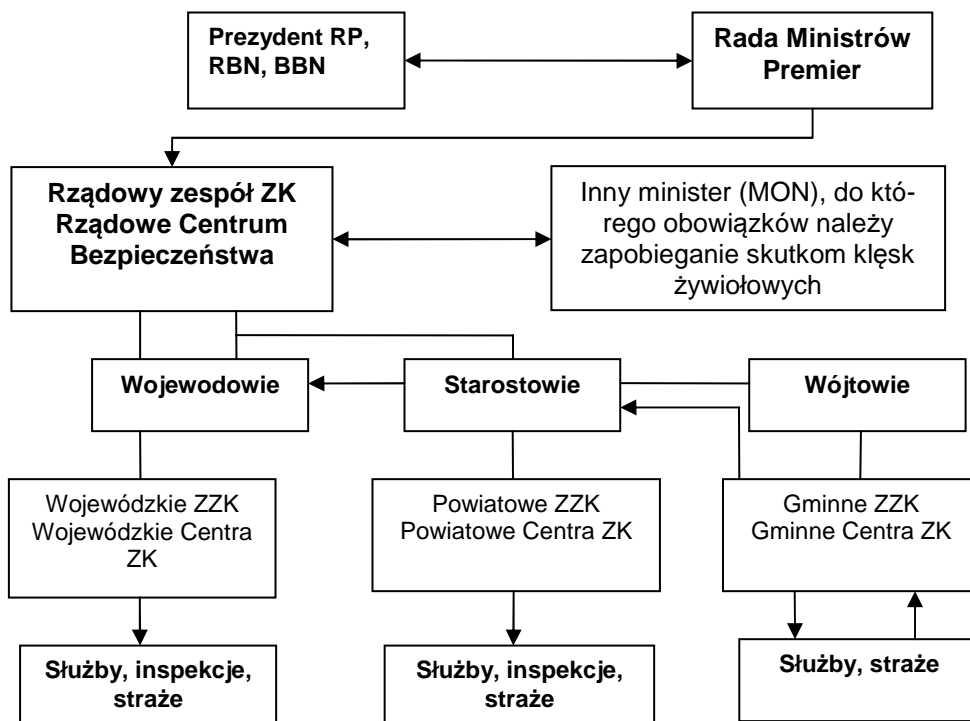
Poziom	Organ państwowy
<b>Krajowy</b>	Rada Ministrów na czele z Premierem, Minister Spraw Wewnętrznych, Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego (organ opiniotawczo-doradczy), Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (tworzone przez ministrów odpowiedzialnych za działy administracji rządowej), Zespoły Zarządzania Kryzysowego, Centra Zarządzania Kryzysowego (przy ministerstwach i centralnych organach administracji rządowej).
<b>Wojewódzki</b>	Wojewoda, Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego, Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego.
<b>Powiatowy</b>	Starosta, Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego.
<b>Gminny</b>	Wójt (burmistrz, prezydent miasta), Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego, Gminne (miejskie) Centrum Zarządzania Kryzysowego (bez obowiązku jego tworzenia).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Koziński (red.), *Zarządzanie...*, s. 76-77.

Natomiast umiejscowienie zarządzania kryzysowego i podmiotów je realizujących w ramach SBN przedstawia rysunek 3.

<sup>19</sup> E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Difin, Warszawa, 2011, s. 165.

<sup>20</sup> W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe RP*, AON, Warszawa, 2011, s. 313.



Źródło: W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach...*, s. 46.

**Rys. 2. Struktura zarządzania kryzysowego w kraju**

Jak widać na rysunku, na każdym szczeblu administracji państwowej istnieją komórki odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe. Ważne jest to, że komórki te działają od dołu, to znaczy pierwszeństwo w działaniach mają te od najniższego stopnia. Następnie w zależności od rozmiarów wystąpienia sytuacji kryzysowej udzielane jest wsparcie przez inne komórki z innych poziomów. Wszystkie te instytucje na wszystkich szczeblach współpracują ze sobą i wymieniają się informacjami. W przedstawionej strukturze można dostrzec pewien schemat.

Na każdym szczeblu zarządzającym jest przedstawiciel władzy, organ opiniodawczo-doradczy – Zespół Zarządzania Kryzysowego (ZZK) oraz Centrum Zarządzania Kryzysowego (CZK), których zasięg działania adekwatny jest do miejsca i rozmiaru zaistniałej sytuacji kryzysowej.

Jak wynika z powyższych rozważań, zarządzanie kryzysowe w aspekcie funkcjonowania państwa powinno być jednym ze znaczących elementów w SBN. Wynika to z biegu historii, która nie raz pokazała, że w obliczu takich sytuacji niezbędne są sprawne i unormowane działania instytucji państwowych. Wynika to także z biegu naszych czasów, w których stale rozwijająca się cywilizacja z jednej strony ułatwia nam codzienne życie,

a z drugiej strony niestety niesie ze sobą coraz to więcej nowych zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa. Dlatego w państwie powinny funkcjonować mechanizmy, które będą starały się niwelować ryzyko zaistnienia sytuacji kryzysowych, a także reagować w przypadku ich zaistnienia.

Dodatkowo coraz bardziej znaczące są tutaj zagrożenia spowodowane siłami natury, na które ludzkość nie ma żadnego wpływu, a ostatnie lata pokazały, że anomalie pogodowe, które jeszcze niedawno były określane jako niemożliwe do wystąpienia na naszym obszarze, zaczęły się pojawiać<sup>21</sup>.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Jak być dobrym menadżerem*, ABC, Warszawa, 1997.
2. Gołębiowski J., *Podręcznik menadżera programów kryzysowych*, SAPSP, Karków, 2003.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2005.
4. Kitler W., *Bezpieczeństwo narodowe RP*, AON, Warszawa, 2011.
5. Koziański M. (red.), *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, Słupsk, 2010.
6. Leszczyński M. (red.), *Bezpieczeństwo w wymiarze lokalnym*, Difin, Warszawa, 2013.
7. Lidwa W., Krzeszowski W., Więcek W., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2010.
8. Nowak E. (red.), *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa, 2007.
9. Nowak E., *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Difin, Warszawa, 2011.
10. Sienkiewicz P., Górny P., *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*, Zeszyty Naukowe AON nr 4(45), Warszawa, 2001.
11. Sienkiewicz-Małyjurek K., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, 2010.
12. Skorupka S. (red.), *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa, 1989.
13. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa, 2002.
14. Wróblewski R., *Zarys teorii kryzysu. Zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, AON, Warszawa, 1996.

---

<sup>21</sup> Mowa tutaj np. o trąbach powietrznych, które u nas nazywa się orkanami.

## **CRISIS MANAGEMENT VS. NATIONAL SECURITY SYSTEM**

*Abstract:* The article deals with the issue of crisis management functioning and the location of its elements in the national security system. It includes definitions of notions in this area and presents the essence and the components of crisis management and national security system. The article also features the issues of crisis management functioning as an essential element of the national security system, as well as its levels from the national to local one.