

Mariusz Jedliński
Uniwersytet Szczeciński

Logistyka w zarządzaniu antykryzysowym

Większość bitew jest wygrana jeszcze przed ich rozpoczęciem

Sun Tsu

Słowem, które we współczesnym świecie nabiera często dramatycznego wymiaru i napawa strachem wielu decydentów, jest *kryzys* (gr. κριση – krytyczny moment). Oznacza ono przełomowy moment, swobodnego rodzaju punkt zwrotny w dotychczasowym przebiegu zdarzeń. Niestety, pomimo czynionych wielu starań by do niego nie dopuścić, z reguły pojawia się on w najmniej oczekiwanych momentach i ma najczęściej jak najtrudniejsze do przewidzenia konsekwencje. Kiedy jednak mówi się o kryzysie, to prawie zawsze termin ten służy do określenia zmian w sytuacji politycznej lub ekonomicznej, a przecież nie mniej ważnym jego przejawem jest naruszenie bezpieczeństwa obywateli w związku z zagrożeniami ich życia, zdrowia, mienia czy też środowiska naturalnego. W dodatku nie można też zapominać o kryzysie, który coraz częściej dotyka same organizacje (instytucje i przedsiębiorstwa), powodując dramatyczną zmianę ich sytuacji rynkowej lub dotychczasowych zasad funkcjonowania.

Ponieważ kryzys jest z reguły zjawiskiem negatywnym (choć może on w przyszłości przerodzić się w nową jakość), należy podejmować działania *anty* (gr. αντι - przeciw). Jeśli będą to działania zapobiegawcze, będą one minimalizowały jego potencjalne źródła powstawania, natomiast jeśli będą to działania korygujące, to w sytuacji, gdy już do niego dojdzie – jak najszybciej likwidowały skutki jego wystąpienia. Czasami pojawia się opinia, że podejmując ten zespół działań, w istocie mamy do czynienia z zarządzaniem kryzysowym – ale przecież ten termin z oczywistych względów nie uwzględnia działań zapobiegawczych, czyli właśnie antykryzysowych. Nie zagłębiając się jednak w istotę tego dualizmu, podjęte działania w ramach usuwania zarówno przyczyn, jak i skutków, muszą być przede wszystkim racjonalne (w swojej istocie organizacyjno - ekonomicznej), dlatego należy nimi w odpowiedni sposób *zarządzać* (*management*); w tym

konkretnym przypadku oznacza to ogół niezbędnych czynności do wykonania, mających na celu skuteczną, wydajną, oszczędną, niezawodną i bezpieczną gospodarkę posiadanymi zasobami, które zostaną zaangażowane w proces działania antykryzysowego. Dlatego należy w nim ująć takie zasoby jak, np: zasoby techniczne, technologiczne, informacyjne (dane), finansowe, a przede wszystkim zasoby społeczno-organizacyjne. Całość tych działań ma oczywiście zmierzać do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i środków materialnych, tak by osiągnąć wcześniej ustalone założenia, to znaczy przeciwdziałać zagrożeniu. W związku z tym, w procesie działania antykryzysowego można wyróżnić podstawowe funkcje do zrealizowania: planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynację i kontrolowanie. Natomiast w ramach każdej z tych funkcji, osoby zarządzające procesem mogą wykorzystywać określone zbiory instrumentów, które służą do realizacji wyznaczonych celów. Opracowanie metod, zasad i wskazanie właściwych instrumentów, które umożliwiają realizację powyższych założeń, wymaga jednak przeprowadzenia dokładnej kalkulacji, która powinna bazować na *logistycznym* podejściu (gr. λογιστικοζ – doświadczony w liczeniu, racjonalny). Dlatego w pierwszej kolejności należy sobie odpowiedzieć nie tylko na pytanie „co” należy zrobić, ale też i „dlaczego” należy właśnie to wykonać. Dzięki temu zarządzanie antykryzysowe, czyli inaczej mówiąc zarządzanie mające przeciwdziałać kryzysowi, ma prowadzić do podjęcia działań minimalizujących lub wykluczających powstanie sytuacji, które mogą przyczynić się do powstania kryzysu.

Z tych powodów podejście logistyczne umożliwia w swojej istocie utrzymanie sił i środków w stałej i optymalnej gotowości, co oznacza, że musi się ono charakteryzować efektywnością (łac. *effectivus* - skuteczny). Powinno więc gwarantować osiągnięcie określonego, zgodnego z zamierzeniem skutku, tj. zapobieganie i/lub likwidowanie stanów negatywnych, które mogą dotyczyć m.in: katastrof naturalnych (wszelkich zdarzeń związanych z działa-

niem sił natury), awarii technicznych (uszkodzenia lub zniszczenie obiektów budowlanych lub urządzeń technicznych), skażeń chemicznych (związanych z niekontrolowanym przedostaniem się do otoczenia szkodliwych substancji chemicznych), ratownictwa i poszukiwań osób (w celu ochrony ich życia, zdrowia oraz mienia), a także pierwszej oraz kwalifikowanej pomocy medycznej (dla ratowania zdrowia i życia osób w stanach nagłych zagrożeń).

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, prewencyjne podejście logistyczne do systemu przeciwdziałania kryzysowi wymaga by:

- *zidentyfikować wszystkie potencjalne czynniki krytyczne*, ich kombinacje oraz przyczyny prowadzące do niepożądanego zdarzenia szczytowego, objawiającego się kryzysem
- *zaprezentować te zdarzenia* względnie kombinacje tych zdarzeń o charakterze krytycznym (np. wadliwe funkcjonowanie systemu, prowadzące do niepożądanego zdarzenia szczytowego)
- *obliczyć wymagane wskaźniki niezawodności*, jak na przykład prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanego zdarzenia lub niezawodności systemu prewencji
- *ustalić obiektywne kryteria oceny* różnych koncepcji działania systemu prewencyjnego
- *uzyskać czytelną i przejrzystą dokumentację* możliwych mechanizmów uszkodzeń i błędów oraz zależności funkcjonalnych między nimi.

Taki sposób postępowania pozwoli bowiem na uzyskanie informacji na temat oczekiwanej niezawodności i bezpieczeństwa systemu (aspekt *prewencyjny*).

Drugim niezwykle ważnym obszarem jest samo prowadzenie akcji ratowniczej i jeśli tym działaniom nadać logistyczny wymiar, to należy w pierwszej kolejności:

- *ocenić rozmiar* powstałego zagrożenia i dokonać prognozy jego rozwoju
- *przeprowadzić ewakuację* ludzi, zwierząt i mienia z terenu zagrożonego
- *monitorować sytuację* w zakresie rzeczywistego rozwoju zdarzeń oraz ochrony obiektów na zagrożonym terenie

– podjąć działania naprawcze w celu przywrócenia pierwotnego stanu (lub stanu pożądanego).

Takie podejście umożliwi wykrycie przyczyn istniejących już problemów i zagrożeń bezpieczeństwa (aspekt korekcyjny i naprawczy).

W związku z powyższymi wymaganiami, za podstawowe cechy systemu działania antykrzysowego (w rozumieniu ich logistycznego wymiaru), który byłby zdolny do realizacji powyższych zadań należy uznać:

- zgodność (system powinien być dostosowany przede wszystkim do otoczenia administracyjno-prawnego)
- optymalizację (sprowadzającą się do zapewnienia jak najlepszego dopasowania systemu do specyfiki demograficznej, terenowej i uwarunkowań przyrodniczych)
- niezawodność (w wykonywaniu funkcji korygujących, zapobiegawczych oraz naprawczych)
- parsimonię (wskazane jest tworzenie systemów najprostszych, o łatwej do zarządzania strukturze powiązań pomiędzy jego elementami składowymi)
- hermetyzację (odizolowanie systemu od negatywnych wpływów otoczenia, które mogłyby go destabilizować lub wprowadzać niepotrzebne „szumy” informacyjne, tak by na przykład osoba nieuprawniona nie mogła włączyć się w proces decyzyjny)
- ekwifinalność (wiązącą się z zapewnieniem efektu synergii, który pozwoliłby pomnożyć potencjały cząstkowe elementów systemu w ramach wspólnego systemu wyższego rzędu)
- homomorficzność (co należy odczytać jako wynikową niepowtarzalność systemów z uwagi na specyfikę jego struktury i powiązań).

Występująca różnorodność możliwych sytuacji i przebiegu kryzysu wymaga jednak, by tworzyć alternatywne scenariusze działań na wypadek wystąpienia różnych konfiguracji negatywnych wydarzeń w ich różnych związkach przyczynowo-skutkowych. Jest to szczególnie ważne, ponieważ gdy wystąpi już zjawisko kryzysu, to reagowanie na jego skutki odbywa się w szczególnych warunkach decyzyjnych, z dużym obciążeniem odpowiedzialności. Z reguły bowiem informacje są niekompletne, trudne do zweryfikowania, występuje presja czasu, pojawia się panika w społeczeństwie, a także można zaobserwować wyraźne naciski mediów publicz-

nych (presja opinii publicznej). Należy bowiem pamiętać, że ryzyko jest oceną dokonywaną zarówno przez ekspertów, jak i przez samo społeczeństwo, a zwłaszcza jego nastroje, które mogą przejawiać się w postaci zorganizowanych protestów.

Ryzyko decyzyjne w sytuacjach kryzysowych najczęściej sprowadza się do prawdopodobieństwa przyjęcia nieodpowiedniej strategii działania, na podstawie błędnego określenia parametrów decyzyjnych. Ponieważ istotnego znaczenia nabiera jednak potencjał techniczny systemu antykrzysowego, to potencjalne uszkodzenia/błędy składników dzielą się na:

- uszkodzenia (błędy) pierwotne – uszkodzenie technicznego składnika systemu, powstałe w dopuszczalnych warunkach jego funkcjonowania
- uszkodzenia (błędy) wtórne – powstałe wskutek wpływu niedopuszczalnych czynników zewnętrznych na techniczny składnik systemu
- uszkodzenia (błędy) operatorskie – będące skutkiem błędów obsługi lub niewłaściwej eksploatacji.

Niesprawność funkcjonowania systemów zarządzania antykrzysowego może wynikać przede wszystkim z niedostatecznego zintegrowania poszczególnych jego elementów (brak współdziałania pomiędzy jednostkami organizacyjnymi straży pożarnej, policją, jednostkami inspekcji sanitarnej, pogotowiem ratunkowym, strażą miejską czy też służbami meteorologicznymi i hydrologicznymi itd.). Głównym problemem jest zapewnienie, by współdziałanie to było oparte na efekcie synergii (tzn. przynosiło rezultaty przewyższające zsumowanie możliwych działań pojedynczych elementów takiego systemu). Jednym słowem, należy stworzyć skuteczny, a przy tym efektywny system reagowania antykrzysowego na bazie środków technicznych, zasobów osobowych, informacyjnych i finansowych. Wymaga on jednak określenia możliwych zagrożeń kryzysowych, zasad i funkcjonowania ośrodków zarządzania antykrzysowego (głównie władz wojewódzkich, samorządów, ale też i samych przedsiębiorców).

Nie bez znaczenia jest też uzyskanie niezbędnej wiedzy o psychologii ludzi i organizacji w sytuacjach kryzysowych oraz o metodach i technikach informowania społeczeństwa o takiej sytuacji (komunikacja medialna w sytuacjach kryzysowych). Są to więc działania typu endo – (sztaby antykrzysowe) i egzo – (edukacja otoczenia). Ważne jest zatem ocenienie aktualne-

go stanu sił i środków oraz podmiotów, które muszą być włączone do systemu antykrzysowego (jakimi dysponuje samorząd na poziomie gminnym i powiatowym przy wspomagającej roli szczebla wojewódzkiego i ogólnokrajowego).

Kiedy zatem pojawi się sytuacja kryzysowa, to logistyczną przesłanką decyzyjną wobec jej wystąpienia jest zorientowanie się na „czas, jakość i koszty”. Dlatego działania muszą być szybkie, by uniemożliwić rozprzestrzenianie się skutków kryzysu, o możliwie wysokiej jakości (w tym wypadku jakość zgodnie z definicją G.Taguchiego należałoby rozumieć jako „sumę strat, którą przynosi społeczeństwu produkt kryzysu w ciągu całego swojego cyklu życia” i przy jak najniższych kosztach samej operacji (koszty wewnętrzne) oraz kosztów dla otoczenia (koszty zewnętrzne).

Oczywistym truizmem jest stwierdzenie, iż lepiej jest zapobiegać stanom kryzysowym, niż naprawiać ich skutki, ale niestety pewnych sytuacji nie da się z góry przewidzieć (ze względu na ich losowy charakter). Dlatego należy również zgodnie z logistycznymi kryteriami decyzyjnymi przygotowywać, reagować i usuwać skutki każdego kryzysu (na przykład wypadków, katastrof czy klęsk żywiołowych). Wśród dostępnych narzędzi walki z kryzysem można wymienić między innymi: intuicję, umiejętność podejmowania szybkich decyzji, umiejętność komunikowania się, umiejętność koncentrowania się na najważniejszych problemach. Z tych powodów niezwykle istotne jest wyspecyfikowanie odpowiednich procedur i aktualnie stosowanych technik ratowniczych, zgodnych ze stanem wiedzy osób je stosujących (obowiązuje wymóg, by nie bazować tylko na podejściu „now how” – wiedzieć co, ale także „now why” – wiedzieć dlaczego), a także dostosowanych do obowiązujących przepisów prawa. Jednak w ostateczności, dla stworzenia skutecznego systemu antykrzysowego, bezwzględnie konieczne staje się określenie czytelnych zasad jego finansowania (na poziomie gminnym, powiatowym, wojewódzkim i centralnym).

BIBLIOGRAFIA:

1. M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe ZSB, Szczecin 2000.
2. O. Jurewicz, *Słownik grecko-polski*, t. 1 i 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.