



## Mirosław Romanko

# Zarządzanie kryzysowe w fazie przygotowania (część II)

Końcowym etapem organizacji Centrum Zarządzania Kryzysowego (CZK) jest zapewnienie:

- skuteczności podejmowania decyzji,
- szybkiej realizacji i koordynacji podjętych decyzji,
- ciągłości prowadzonych działań,
- właściwych warunków pracy dla zespołu CZK,
- właściwej organizacji zaplecza logistycznego i kadrowego,
- nadzoru nad przepływem informacji,
- nadzoru nad właściwym wypełnianiem niezbędnej dokumentacji,
- scentralizowania i koordynacji działań.

Skuteczne zarządzanie w sytuacji kryzysowej wymaga także:

- opracowania planu reagowania kryzysowego, który uwzględnić będzie charakter występujących zagrożeń na danym obszarze administracyjnym,
- okresowego szkolenia i sprawdzenia umiejętności personelu CZK.

Każdy plan zarządzania sytuacją kryzysową, pozbawiony rzetelnego programu szkolenia zespołu CZK i testowania urzędzeń funkcjonujących w centrum jest niczym innym, jak czekaniem na możliwie najlepszy i szczęśliwy dla zarządzających rozwój sytuacji kryzysowej.

Do głównych czynników, które warunkują celowość systematycznych ćwiczeń symulacyjnych zespołu CZK, zaliczam:

- doskonalenie umiejętności i metod pracy w sytuacji kryzysowej,
- ocenę więzi organizacyjnych i osobowych,
- ocenę wymagań informacyjnych i stanu łączności w centrum,
- ustalenie okresów reakcji i wyprzedzenia czasowego zespołu centrum,
- weryfikację wymagań administracyjnych i logistycznych,

- ocenę skuteczności sterowania sytuacjami kryzysowymi przez przedstawicieli władzy na poziomie gminy, powiatu, województwa lub ministerstwa,
- ocenę stopnia zharmonizowania podmiotów współpracujących ze sobą w sytuacji zagrożenia,
- ocenę skuteczności procedur operacyjnych w centrum,
- ocenę zabezpieczenia wpływu środków masowego przekazu dla potrzeb centrum.

Kursy i szkolenia przedstawicieli zespołu CZK są najskuteczniejsze, gdy przeprowadzają je profesjonalni instruktorzy i eksperci z danych dziedzin tematycznych, posiadający specjalistyczne doświadczenie i znajomość dziedziny objętej szkoleniem.

Sprawdzenie u poszczególnych członków zespołu CZK stabilności umysłowej, fizycznej i uczuciowej, wywołanej przez napięcie związane z sytuacją kryzysową, jest kluczem do sprawnego funkcjonowania centrum.

Właściwie opracowany program szkolenia to program, który pozwala doskonalić umiejętności praktyczne przez osoby na poszczególnych stanowiskach w centrum, jak również jednoznacznie określa konieczność współpracy z poszczególnymi członkami zespołu centrum.

Ramy szkolenia powinny obejmować zestaw różnych form, których przykłady zamieszczam poniżej.

1. Nauczanie lekcyjne – to zajęcia teoretyczne i praktyczne (wykłady, seminaria, dyskusje warsztatowe), przeprowadzone przez wykwalifikowanego instruktora, które stanowią składnik zatwierdzonego planu zajęć.

2. Nauka tzw. „prześciówką” – to zajęcia, które polegają na szkoleniu teoretycznym i praktycznym w tzw. ciągu awaryjnego postępowania poprzez „przejście” w ciąg awaryjnego postępowania. Na zajęciach tych instruktor koryguje popełnione błędy w chwili ich popełnienia. Zajęcia takie mogą obejmować także formę pokazu lub symulacji ciągu zdarzeń powodujących powstanie sytuacji kryzysowej.

3. Ćwiczenia wdrażające – to zajęcia, na których sprawdza się praktyczną zdolność wykonywania określonych (nabytych wcześniej) umiejętności przez personel centrum. Na zajęciach tych symuluje się określone (bardzo prawdopodobne na danym obszarze administracyjnym) sytuacje awaryjne i kryzysowe za pomocą opisów sytuacji, komunikatów, odgrywania przypisanych ról.

Wyróżnić można następujące techniki prowadzenia takich zajęć:

a) zespołowe ćwiczenia wdrażające – to ćwiczenia, w których uczestnicy szkolenia, podzieleni na zespoły, pracują wspólnie nad wykonaniem zadania i demonstrują umiejętności zespołowej pracy,

b) ćwiczenia wdrażające na terenie obiektu – to ćwiczenie ww. w skali mikro na terenie obiektu, na którym istnieje zagrożenie powstania awarii,

c) połączone funkcyjnie ćwiczenia wdrażające – to ćwiczenia, w których osoby lub zespoły, którym przydzielono określone obowiązki, wykazują umiejętności skoordynowanego działania.

4. Ćwiczenia studyjne – to zajęcia, na których omawia się scenariusze wydarzeń w celu sprawdzenia umiejętności personelu centrum oraz oceny walorów techniczno-taktycznych sprzętu i urządzeń.

5. Ćwiczenia integracyjne – to zajęcia, które przeprowadza się w terenie. Obejmują one częściową mobilizację dostępnych sił i środków według założonego scenariusza ciągu wydarzeń o znamionach kryzysu. Podczas tego ćwiczenia następuje

weryfikacja ustalonych procedur, systemu łączności i koordynacji działań. Po zakończeniu zajęć obserwatorzy oceniają rzeczywistą skuteczność ćwiczonych poszczególnych elementów taktycznych.

6. Ćwiczenia testowe sprzętu – to zajęcia, podczas których zakłada się niesprawność lub awarię sprzętu w celu sprawdzenia wydolności i możliwości pracy centrum w takich sytuacjach. Takiemu sprawdzeniu poddaje się wyposażenie rezerwowe (komputery, sprzęt łączności itp.), moce transportowe i możliwości zaopatrzeniowe.

Planowanie szkolenia jest procesem, w którym zapotrzebowanie na określone umiejętności, potrzeby specjalne i cechy charakterystyczne w grupie osób szkolonych mają decydujące znaczenie.

Ocena stopnia opanowania wiedzy i umiejętności stanowi istotny element w dobrze skonstruowanym programie szkolenia oraz nadaje kierunek zmian w tym zakresie.

### Przykładowy zestaw tematów szkolenia personelu CZK

1. Pojęcia ogólne dotyczące zarządzania, łączności, komunikowania i planowania:

- typy zarządzania w zorganizowanej grupie,
- metody i koncepcje komunikowania się,
- bariery w komunikowaniu się,
- systemy komunikowania się wewnątrz zorganizowanej grupy,
- rola planowania w zarządzaniu,
- pojęcie planowania, zasady korzystania z planu, rodzaje planów,
- realizacja zarządzania poprzez plan zadaniowy.

2. Zasady i metody pozyskiwania informacji z posiadanych zasobów informatycznych:

- zasady obsługi posiadanych programów komputerowych,
- sposoby i metody szybkiego dostępu do posiadanych i wybranych informacji z zasobów informatycznych,
- sprawdzenie aktualności informacji w posiadanych zasobach informatycznych.

3. Zasady posługiwania się planem zarządzania kryzysowego:

- rola planu i aneksów do planu,
- sprawdzenie aktualności danych zawartych w planie,
- technika posługiwania się planem,
- sprawdzenie schematu organizacyjnego centrum w zakresie kompetencji i obowiązków zespołu CZK.

4. Łączność i monitorowanie zagrożeń:

- test urządzeń łączności i awaryjnego zasilania,
- sprawdzenie aktualności kart alarmowania personelu CZK, danych radiowych, kryptonimów itp.,
- test urządzeń monitorujących zagrożenia,
- test planu alarmowego powiadamiania personelu CZK.

5. Rola planu ewakuacji ludności i zwierząt:

- rola i aktualność zasobów dla potrzeb ewakuacji ludzi i zwierząt,
- test urządzeń ostrzegawczych i alarmowania ludności,
- sprawdzenie aktualności instrukcji alarmowej o zagrożeniu ludności,
- rola i zadania zespołu ds. przygotowania i przeprowadzenia ewakuacji,
- rola list osób przewidzianych do ewakuacji wymagających specjalnej troski (niepełnosprawni, stale przyjmujący leki, dzieci, osoby starsze),
- rola inwentaryzacji zasobów materiałowych, lokalowych, medycznych i transportowych,
- sprawdzenie prawidłowości opracowania planów szlaków komunikacyjnych ewakuacyjnych dla różnych wariantów zagrożenia.

6. Rola zaopatrzenia w wodę do celów konsumpcyjnych i gospodarczych w sytuacjach kryzysowych:

- rola i sposoby inwentaryzacji wody do celów konsumpcyjnych i gospodarczych,
- metody planowania potrzeb awaryjnego zaopatrzenia w wodę,
- sposoby określania rodzajów konsumentów wody, norm zużycia wody i bilansu potrzeb,
- sprawdzenie realności awaryjnego planu zaopatrzenia w wodę dla wybranego obszaru.

7. Ćwiczenia wdrażające dla różnych rodzajów sytuacji o znamionach kryzysu:

- zagrożenia spowodowane przez zjawiska natury (powódź, mrozy, susza, huragan, osuwiska ziemi, gradobicie, gołoleź, śnieżycy, plaga gryzoni i owadów),
- zagrożenia cywilizacyjne (katastrofa budowlana, awaria chemiczna, bardzo duży pożar, epidemia wśród ludzi i zwierząt, zagrożenie promieniotwórczością, zniszczenie systemów zaopatrzenia w wodę, gaz i prąd, zagrożenie atakiem terrorystycznym).

## Literatura

Falkiewicz W., *Informacyjne systemy zarządzania*, Warszawa 1990.

Kitler W., *Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej wobec wyzwań i zagrożeń współczesności*, AON, Warszawa 1999.

*Rola policji w zarządzaniu sytuacją kryzysową. Podręcznik i program kursu dla policji i funkcjonariuszy bezpieczeństwa*, Departament Stanu USA, Biuro Bezpieczeństwa Dyplomatów, Wydział Programów Antyterrorystycznych, 1994.

*Sterowanie kryzysami. Skrypt szkoleniowy dla pracowników państwowych w Polsce. Kurs wyższego stopnia*, Departament Stanu USA, 1994.