

# Spis treści

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Wprowadzenie                                                        | 7   |
| Rozdział I                                                          |     |
| Środowisko bezpieczeństwa                                           | 15  |
| 1.1. Środowisko, otoczenie, zagrożenia i szanse                     | 15  |
| 1.2. Zagrożenia intencjonalne                                       | 27  |
| 1.3. Bezpieczne środowisko                                          | 37  |
| Rozdział II                                                         |     |
| Wprowadzenie do zarządzania kryzysowego                             | 44  |
| 2.1. Uwarunkowania historyczne                                      | 44  |
| 2.2. Zarządzanie kryzysowe – jedyną opcją                           | 54  |
| 2.3. Historia zarządzania kryzysowego                               | 60  |
| 2.4. Narody Zjednoczone i zarządzanie kryzysowe                     | 73  |
| Rozdział III                                                        |     |
| Współczesne uwarunkowania zarządzania kryzysowego                   | 79  |
| 3.1. Kryzys i sytuacja kryzysowa                                    | 79  |
| 3.2. Kryzys i sytuacja kryzysowa, analiza przedmiotowa              | 89  |
| 3.3. Ewolucja procesów zarządzania                                  | 99  |
| Rozdział IV                                                         |     |
| Komplementarność zarządzania                                        | 108 |
| 4.1. Zarządzanie ryzykiem przejawem kultury działań zorganizowanych | 108 |
| 4.2. Ogólna klasyfikacja i ocena ryzyka                             | 114 |
| 4.3. Metodyka oceny ryzyka                                          | 125 |
| 4.4. Problemy terminologiczne i praktyka                            | 134 |
| 4.5. Rola menedżera w zarządzaniu kryzysowym                        | 143 |

**Rozdział V****Zarządzanie kryzysowe każdego dnia** 154

5.1. Ramy zarządzania kryzysowego w życiu codziennym 154

5.2. Zarządzanie kryzysowe w praktyce codziennej 164

5.3. Odpowiedzialność w zarządzaniu kryzysowym 174

**Rozdział VI****Perspektywy zarządzania kryzysowego** 187

6.1. Uwarunkowania otoczenia 187

6.2. Priorytety zarządzania kryzysowego 193

6.3. Profesjonalizm w zarządzaniu kryzysowym 201

6.4. Badania naukowe w zarządzaniu kryzysowym 210

6.5. Koncepcje zarządzania kryzysowego 224

6.6. Przyszłość zarządzania kryzysowego 232

**Rozdział VII****Historia zarządzania kryzysowego w Polsce** 238

7.1. Spuścizna po Pakcie Warszawskim 238

7.2. Zachodnie aspiracje i wschodnia mentalność 244

7.3. Pierwsze próby adaptacji rozwiązań racjonalnych 247

7.4. Przygotowania krajowe do rozszerzenia NATO 257

Zakończenie i wnioski 265

Bibliografia 277

Spis rysunków 287

Spis tabel 288

# Spis rysunków

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1. Przykładowy cykl kryzysowy z opcją kryzysu                                                                                     | 11  |
| Rysunek 2. Klasyfikacja zdarzeń niekorzystnych                                                                                            | 12  |
| Rysunek 3. Możliwy przebieg dowolnego procesu                                                                                             | 13  |
| Rysunek 4. Ogólna klasyfikacja zagrożeń                                                                                                   | 19  |
| Rysunek 5. Klasyfikacja zagrożeń wynikających z działalności człowieka                                                                    | 28  |
| Rysunek 6. Piramida kompetencyjna w zakresie katastrof (incydentów)<br>innych państw                                                      | 35  |
| Rysunek 7. Propozycja klasyfikacji zagrożeń intencjonalnych                                                                               | 36  |
| Rysunek 8. Priorytety „systemów bezpieczeństwa”                                                                                           | 47  |
| Rysunek 9. Współczesne pojmowanie kompetencji systemu bezpieczeństwa                                                                      | 48  |
| Rysunek 10. Istota zmian w ochronie ludności na Zachodzie – lata 80.                                                                      | 67  |
| Rysunek 11. Schematyczne zobrazowanie procesów z kryzysem i bez kryzysu                                                                   | 81  |
| Rysunek 12. Porównanie gwałtowności dwóch typów kryzysów                                                                                  | 94  |
| Rysunek 13. Możliwy przebieg dwóch cykli kryzysowych                                                                                      | 97  |
| Rysunek 14. Struktura zarządzania tradycyjnego i współczesnego                                                                            | 104 |
| Rysunek 15. Związki pomiędzy elementami ryzyka                                                                                            | 111 |
| Rysunek 16. Porównanie czynników przedsięwzięcia                                                                                          | 113 |
| Rysunek 17. Schemat możliwych przebiegów procesów ryzyka                                                                                  | 115 |
| Rysunek 18. Ogólny proces zarządzania ryzykiem                                                                                            | 118 |
| Rysunek 19. Metodyka oceny ryzyka zdarzeń niepożądanych                                                                                   | 127 |
| Rysunek 20. Schemat działalności na punkcie decyzyjnym                                                                                    | 133 |
| Rysunek 21. Diagram stref rozmieszczenia ryzyka (pozytywnego i negatywnego)                                                               | 139 |
| Rysunek 22. Koncepcja reagowania na ryzyko                                                                                                | 141 |
| Rysunek 23. Algorytm budowania gotowości cywilnej                                                                                         | 165 |
| Rysunek 24. Schemat procesu formułowania prawa kryzysowego                                                                                | 175 |
| Rysunek 25. Ogólny funkcjonalny model współczesnego zarządzania kryzysowego                                                               | 188 |
| Rysunek 26. Współpraca naukowców i praktyków w obszarze zarządzania<br>kryzysowego                                                        | 218 |
| Rysunek 27. Obieg korespondencji z NATO w roku 1997                                                                                       | 246 |
| Rysunek 28. Miejsce CEP w planowaniu obronnym (obszar cieniowany nie istniał<br>w naszym „systemie obronności” i nie istnieje do dzisiaj) | 253 |
| Rysunek 29. Współczesny system obronny (obrony totalnej) – por. rysunek 28                                                                | 264 |



---

# Spis tabel

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1. Dziesięć największych katastrof XXI w.                                                | 24  |
| Tabela 2. Największe katastrofy w Polsce po 1989 r.                                             | 25  |
| Tabela 3. Porównanie skutków niektórych katastrof                                               | 25  |
| Tabela 4. Liczba ofiar największych katastrof naturalnych drugiej połowy ostatniego tysiąclecia | 26  |
| Tabela 5. Wykaz większych katastrof z przełomu stuleci XIX i XX                                 | 63  |
| Tabela 6. Określenie bezwzględności kryzysu                                                     | 92  |
| Tabela 7. Fundamenty zarządzania tradycyjnego i współczesnego                                   | 103 |
| Tabela 8. Porównanie technik zarządzania tradycyjnego i współczesnego                           | 105 |
| Tabela 9. Rejestr ryzyka (przykład)                                                             | 129 |
| Tabela 10. Tabela określenia prawdopodobieństwa ryzyka                                          | 130 |
| Tabela 11. Procentowy rozkład prawdopodobieństwa rozłożony w latach                             | 130 |
| Tabela 12. Matryca oceny jakościowej ryzyka                                                     | 130 |
| Tabela 13. Szacowanie ryzyka – wysoki poziom wiarygodności informacji                           | 131 |
| Tabela 14. Szacowanie ryzyka – średni poziom wiarygodności informacji                           | 131 |
| Tabela 15. Szacowanie ryzyka – niski poziom wiarygodności informacji                            | 132 |
| Tabela 16. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka                                     | 137 |
| Tabela 17. Ocena poziomu ryzyka                                                                 | 137 |
| Tabela 18. Szablon do sporządzania listy priorytetów dla każdego ryzyka                         | 138 |
| Tabela 19. Matryca prognozowania konsekwencji pozytywnych i negatywnych                         | 138 |