



ŠPECIFIKÁ MANAŽÉRSTVA KRÍZOVÝCH SITUÁCIÍ

František SALENKA¹ Dušana SALENKA² Marián FŮRÍ³

SUMMARY:

This article is aimed on solving of crisis situation, which belong to categorie of Emergency Management. The main effort was put on specifications of limited decision making process (DMP), elements of crisis situation, evaluation of operation and advantages and disadvantages of limited DMP. The main purpose of article is to make clear problematic issues of emergency management, discuss about main differences and possibilities of elimination of negative factors on final result of operation.

KEY WORD: security, crisis, crisis management.

1. SKRÁTENÝ ROZHODOVACÍ PROCES

Vo všetkých systémoch je nežiaduce, aby došlo k transformácii nebezpečenstva do jeho konečného stavu, ktorým je neželaný negatívny jav. Preto je potrebné eliminovať tieto nebezpečenstvá a pravdepodobnosť ich vzniku na minimum. Nové trendy krízového manažmentu poukazujú na potrebu riešiť krízové situácie formou „a priori“. Nie vždy je však možné predvídať všetky možné ohrozenia a nastaviť fungovanie systému tak, aby bola dosiahnutá jeho bezpečnosť. Obzvlášť problematickou sférou je riešenie priemyselných havárií a prírodných katastrof (označované aj Emergency Management - Manažment mimoriadnych udalostí [2]). Pri riešení tohto druhu krízových situácií sa predpokladá, že samotné nebezpečenstvo priamo hrozí, alebo už k nemu došlo a predpokladá sa účasť externých záchranných prvkov, ktoré vstupujú do riešenia situácie. Preto je potrebné definovať špecifiká ich riadenia. Za hlavného manažéra budeme pre podmienky riešenia priemyselných havárií a prírodných katastrof považovať veliteľa zásahu (Incident Commander - IC).

Najzákladnejším ohraničujúcim prvkom samotného riešenia je nedostatok času. Z tohto dôvodu je potrebné, aby sa riadiaci subjekt zásahu dokázal správne rozhodnúť aj pri nedostatku informácií a nepriaznivých vplyvoch všetkých častí systému. Zároveň je

však potrebné, aby v každej situácii došlo k rozhodovaciemu procesu (Decision Making Process - DMP) so všetkými jeho časťami aspoň v skrátenej forme. Ďalej sa budeme zmieňovať o „skrátenom rozhodovacom procese“. Nakoľko sa predpokladá základná znalosť problematiky, budú ďalej rozoberané len jeho špecifiká. Pre samotné znázornenie jednotlivých prvkov „skráteneho rozhodovacieho procesu“ a ich vplyvu na celý proces riadenia použijeme upravenú blokovoú schému manažérstva rizika [1].

Jednotlivé prvky blokovej schémy majú oproti „úplnému rozhodovaciemu procesu“ odlišnosti, ktoré vplyvajú najmä na spôsob ich prevedenia. Okrem toho do schémy pribudol nový prvok – prvotné rozhodnutie, ktoré môže výrazne ovplyvniť celý kolobeh ďalšieho riešenia krízovej situácie.

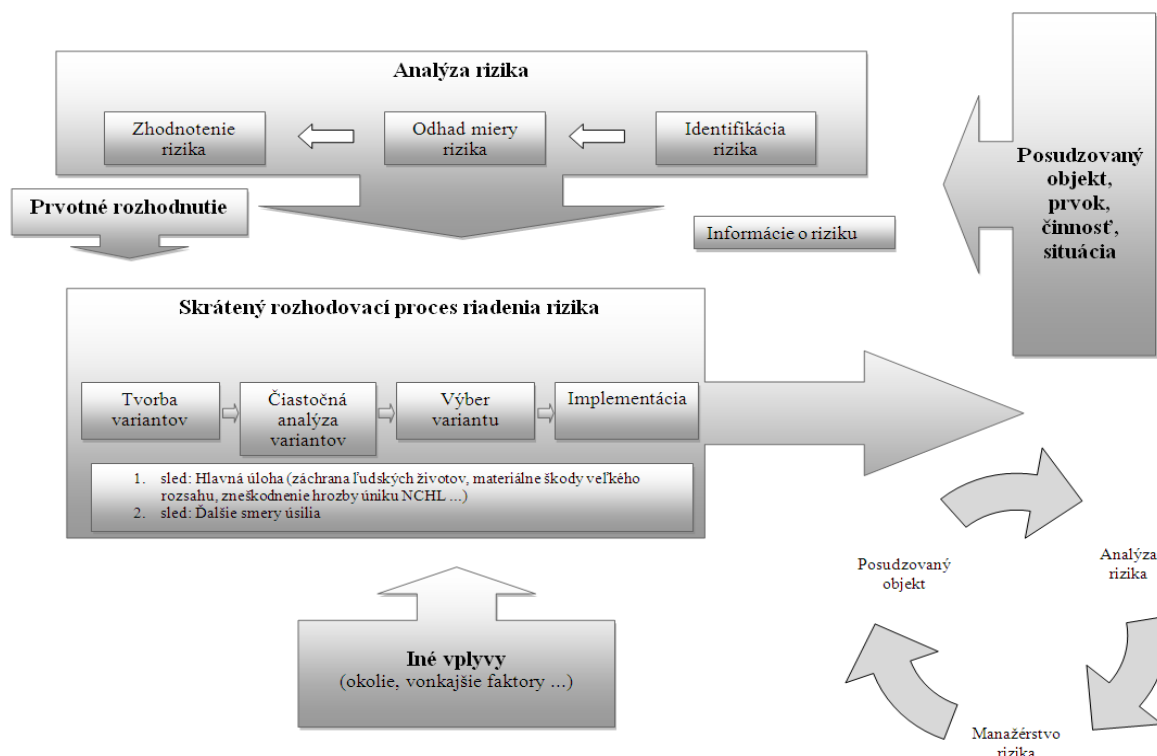
Prvotné rozhodnutie

Prvotné rozhodnutie musí prijať každý veliteľ zásahu ihneď po príchode na miesto incidentu. Pri riešení krízových situácií nie je možné najprv získať všetky potrebné informácie, analyzovať riziko a vykonávať rozhodovací proces, práve naopak je potrebné okamžite začať situáciu riešiť. Dôležité je, aby bol veliteľ zásahu schopný správne posúdiť situáciu a rozhodnúť o prvých krokoch, ktoré znížia, alebo úplne eliminujú negatívne javy krízovej situácie.

¹ František Salenka, Ing., Ozbromené sily SR, frantisek.salenka@mil.sk, 00421908581248

² Dušana Salenka, Ing., Ozbromené sily SR, dusana.salenka@mil.sk, 00421905770118

³ Marián Furi, Ing., Ozbromené sily SR, marian.furi@mil.sk, 00421907827718



Obr. 1. Bloková schéma skráteného rozhodovacieho procesu
Zdroj: (Zelený, J. – Slosiarik, J. Manažérstvo rizika, 2000.)

Prvotné rozhodnutie sa preto vyznačuje príliš subjektívnym hodnotením a problémami vzniknutými nedostatkom informácií o subjekte a jeho súvislostiach, ktoré je potrebné v ďalšom riadení rizika odstrániť.

Posudzovaný objekt

Za posudzovaný objekt považujeme systém v ktorom hrozí vznik krízovej situácie, alebo v ktorom krízová situácia už vznikla. Za krízovú situáciu považujeme stav, kedy priamo hrozí, alebo bolo aktivované nebezpečenstvo vnútornými, alebo vonkajšími stimulmi a hrozí jeho transformácia na konečný neželaný negatívny jav.

Analýza rizika

Ďalším blokom je **Analýza rizika** a obsahuje tri základné prvky:

- identifikácia rizika,
- odhad miery rizika,
- zhodnotenie rizika.

Identifikácia rizika

Závažným problémom je nedostatok vstupných údajov o zdroji ohrozenia a iniciátoroch transformácie ohrozenia na negatívny jav. Predpokladáme, že väčšina príslušníkov krízového štábu nie je stabilným prvkom narušeného systému a preto nemá ihneď všetky potrebné informácie o jeho prvkoch. Zároveň môže ísť o úplne nové zdroje ohrozenia, alebo zdroje ohrozenia, ktorých

iniciovanie nebolo očakávané. Taktiež iniciátori môžu mať rôznu podobu a môžu vzniknúť nielen z vnútorných stimulov systému. Najmä pokiaľ ide o prírodné katastrofy, je iniciáciu a celkový priebeh transformácie veľmi problematické identifikovať.

Ďalším špecifikom je aj odhad pravdepodobnosti možných zdrojov rizika a odhad samotných dopadov na systém. Vo väčšine prípadov ide len o teoretické úvahy bez priamych podkladov, príp. s podkladmi získanými skúsenosťami z podobných prípadov. Avšak stále je potrebné si uvedomiť, že každá takáto situácia je odlišná a neexistuje žiadna možná schéma, ktorá by riešila univerzálny postup zásahu.

Odhad miery rizika

Hlavnou požiadavkou na odhad miery rizika je snaha o dosiahnutie objektívneho rizika. V podmienkach časovej tiesne, vonkajších vplyvov, práce s ľudskými faktormi, vysokej miery ohrozenia, možných závažných dopadoch a nedostatku potrebných zdrojov je dosiahnutie objektívneho rizika takmer nemožné. Najmä pri prijatí prvotného rozhodnutia sa musí veliteľ zásahu spoliehať na svoj úsudok a prijať kroky aj bez toho, aby mal dostatok informácií a zvážil všetky možné nebezpečenstvá. Základným kameňom celého úspechu zvládnutia krízovej situácie je

rozhodnosť, správny úsudok a schopnosť práce pod tlakom veliteľa zásahu.

Pre samotný odhad miery rizika nie je často čas ani možnosť výberu samotnej metódy odhadu a väčšinou dochádza k rozhodovaniu na základe metódy „If...then...!“ („Ak...potom!“). Ide o najrýchlejšiu a veľakrát jedinou možnú metódu, ktorú má veliteľ k dispozícii. Zároveň je však potrebné, aby aj pri tomto spôsobe odhadu miery rizika bolo rozobratých čo najviac možných zdrojov, pravdepodobnosť ich vzniku a dôsledkov tak, aby sa dalo riziko čo najlepšie odhadnúť.

Zhodnotenie rizika

Na základe pravdepodobnosti výskytu nebezpečenstva a jeho dôsledkov je možné vypočítať hodnotenie rizika. Hlavným výstupom hodnotenia rizika je stanovená miera akceptovateľnosti. Problém nastáva pri rozhodovaní o ďalšom postupe záchrany. Nie všetci účastníci majú rovnakú mieru akceptovateľnosti. Je rozdielny pohľad na samotnú situáciu u nezainteresovaného pozorovateľa, samotného záchranára a priamo postihnutej osoby (ohrozenie života, ohrozenie blízkej osoby, ohrozenie majetku, atď.). Preto je miera akceptovateľnosti rizika vždy ovplyvnená okolím. Často práve z tohto dôvodu dochádza k prehnaným „ľudským“ prístupom a zbytočným „hrdinským“ činom. Každý príslušník záchranného tímu si musí uvedomiť, že v prvom rade je dôležitý jeho vlastný život a zdravie. Tieto dôvody môžu taktiež viesť k tomu, že veliteľ ohrozí svojich vlastných ľudí v už aj tak beznádejnej situácii.

Riadenie rizika

Tretím blokom je **Riadenia rizika** skladajúce sa z nasledovných prvkov:

- tvorba variantov,
- čiastočná analýza variantov,
- výber variantu,
- implementácia.

Tvorba variantov

Špecifikom tvorby variantov pri krízovej situácii je ich minimum. Na základe už rozoberanej problematiky obmedzenia analýzy rizika a uvedenej časovej tiesne manažmentu rizika nie je možné, aby sa vytvorilo dostatočné množstvo variantov. Preto je potrebné, aby boli v každej situácii vytvorené aspoň dva varianty (najpravdepodobnejší a najhorší), ktoré budú pokrývať vyriešenie najzákladnejších bodov hlavnej úlohy a zároveň budú dávať možnosť veliteľovi zásahu rozhodnúť sa.

V skrátenom rozhodovacom procese sa predpokladá, že na osobitnú analýzu nie je dostatok času a preto sa tieto dve činnosti často spájajú. Zároveň so samotnou tvorbou je teda variant aj analyzovaný.

Zároveň je potrebné podotknúť, že samotná tvorba a analýza variantu nie je úlohou veliteľa zásahu. Práve táto časť je najdôležitejšou úlohou krízového štábu. Jednotlivé varianty aj s hotovou analýzou by mali byť veliteľovi predkladané a objasnené. Samozrejme veliteľ zásahu môže do týchto procesov neobmedzene vstupovať a samotné výsledky činnosti krízového štábu musia spĺňať pôvodné inštrukcie veliteľa, príp. odpovedať na jeho kritické požiadavky (Commander Critical Information Requirement – CCIR).

Čiastočná analýza variantov

Ako už bolo rozoberané, analýza variantov prebieha čiastočne počas samotnej tvorby so zreteľom na splnenie hlavnej úlohy. Analýza sa zároveň vyznačuje nezlučiteľnosťou požiadaviek a priorít. Samotné manažerstvo rizika pri krízovej situácii vychádza zo skutočnosti, že v prvom slede je hlavná úloha (záchrana ľudských životov, materiálne škody veľkého rozsahu, zneškodnenie hrozby úniku NCHL...) a až v druhom slede sú ďalšie smery úsilia. Samotné požiadavky (najmä priamo postihnutých prvkov systému) prerastajú skutočné možnosti a preto je potrebné určenie priorít.

Výber variantu

Požiadavky na schopnosť správne rozhodnúť a rozhodnosť veliteľa zásahu už boli prezentované. Avšak k tomu, aby tieto vlastnosti mohol veliteľ zásahu použiť je potrebné eliminovať niektoré nežiaduce vplyvy a určiť právomoci. Potreba selektovania právomoci rozhodovania musí byť jasná od prvého okamžiku a presne daná. Ideálnym stavom je ak má úplnú právomoc za priebeh operácie veliteľ zásahu. Je to osoba, ktorá spĺňa požadované vlastnosti, odbornú spôsobilosť, disponuje skúsenosťami a hlavne je priamo na mieste incidentu. Vstup nadriadených z priestoru mimo operácie je absolútne nežiaduci a nemôže mať žiadny prínos, kým si ho sám veliteľ zásahu nevyžiadal. Ďalším problémom najmä pri spoločnej činnosti viacerých zložiek je skutočnosť, že „generálska palica“ sa nachádza v rukách každého. V tomto prípade je takáto pomoc pre veliteľa zásahu opäť nepoužiteľná.

Implementácia

Ak už došlo k výberu variantu ostáva posledná časť rozhodovacieho procesu a to je samotná implementácia variantu. To znamená samotné zrealizovanie naplánovaného variantu postupu operácie priamo v situácii. K implementácii spolu s celým rozhodovacím procesom je potrebné dodať, že musia mať rýchlu reakčnú dobu. V situácii, keď ide o ľudské životy, nie je čas na zbytočné polemizovanie a dokazovanie si vlastnej pravdy. Druhou nemenej podstatnou požiadavkou na implementáciu je silná spätná väzba s posudzovaným objektom. Táto spätná väzba musí zabezpečiť odstránenie nedostatkov z predchádzajúceho kolobehu rozhodovacieho procesu, poukázanie na doteraz neriešené riziká a otvorenie nových ohrození a tým vytvoriť podmienky pre úplné splnenie hlavnej úlohy a možnosť riešenia „druhosledových“ smerov úsilia.

Iné vplyvy

Pod pojmom Iné vplyvy sa myslia najmä vonkajšie vplyvy okolia. Medzi najvýznamnejšie vonkajšie vplyvy počas krízovej situácie patria najmä:

- emocionálny tlak,
- mediálny tlak,
- tlak kompetentných na rýchle riešenie,
- tlak záujmových skupín.

Emocionálny tlak

Najzávažnejšími situáciami sú havárie, alebo katastrofy, pri ktorých ide o ľudské životy a práve v týchto prípadoch dochádza k silnému emocionálnemu tlaku. Môže byť spôsobený viacerými spôsobmi. Ide o bežné ľudské cítenie záchranára, prirodzená slabosť pre niektoré skupiny (záchrana detí a mladých ľudí), stotožňovanie sa s postihnutými (situácia pripomína záchranárovi jeho vlastnú rodinu, osud), silný prejav smútku v okolí (pri hromadných nešťastiach, mnohopočetná skupina pozostalých, apod.).

Jediným možným spôsobom eliminovania emocionálneho tlaku na záchranné zložky je intenzívna psychologická príprava už v prípravnom období a čerpanie skúseností z predchádzajúcej činnosti.

Mediálny tlak

Novým trendom masmédií je snaha o dosiahnutie čo najväčšej „senzácie“, ktorá by ohromila verejnosť. Z tohto dôvodu dochádza často k snahám o preniknutie do priestorov riešenia krízovej situácie, získanie jedinečných záberov a hľadania nedostatkov v činnosti záchranných jednotiek. Často na základe nedostatku informácií a ich nepresnosti

dochádza k mylnému prezentovaniu situácie v médiách. Zároveň narastá tlak na získanie predbežných výsledkov operácie čo môže viesť k predčasným záverom.

Mediálny tlak je možné eliminovať najmä rozdelením miesta incidentu s presným určením možnosti vstupu do jednotlivých priestorov (Area Split) [6] a určením hovorca, ktorý musí byť schopný podávať iba relevantné informácie, ktoré nemôžu ovplyvniť ďalší priebeh operácie.

Tlak kompetentných na rýchle riešenie

Ide o snahu o urýchlenie riešenia problému zo strany osôb zodpovedných za priebeh operácie, alebo fungovanie systému, kde k situácii došlo. Môže byť spojené najmä s mediálnym tlakom a následnou snahou o predloženie aspoň čiastočných výsledkov.

Tlak kompetentných na rýchle riešenie je možné eliminovať iba nedeliteľnou rozhodovacou právomocou veliteľa zásahu na mieste incidentu.

Tlak záujmových skupín

Na jednej strane môže ísť o skupinu, ktorá vlastní daný systém a ide jej o minimalizovanie strát. Na strane druhej môže ísť o pokusy vniknutia záujmových skupín zodpovedných za bezpečnosť systému do postihnutých priestorov za účelom získania kompromitujúceho materiálu, príp. „zahľadania stôp“.

Tlak záujmových skupín sa eliminuje rovnakým spôsobom ako mediálny tlak, t.j. rozdelením miesta incidentu s presným určením možnosti vstupu do jednotlivých priestorov [6].

2. LEASSON LEARNED – VYHODNOTENIE

Hlavným cieľom skráteného rozhodovacieho procesu je vytvorenie stromu možných javov, kde bude na každom výstupe zabezpečené akceptovateľné riešenie. Rozhodovací proces však nekončí splnením hlavných a vedľajších úloh. Na jeho konci dochádza k veľmi dôležitému kroku zhrnutia, vyvodenia záverov a vyhodnotenia celej operácie, ktoré musí ďalej viesť k prijatiu krokov na prevenciu proti ďalším možným podobným udalostiam a zároveň k výstupu, ktorý môže byť pri vzniku ďalších podobných udalostí použitý ako vstupný materiál pre uľahčenie ďalšieho rozhodovacieho procesu.

V medzinárodnom prostredí sa tento krok označuje pojmom Leasson Learned a je rozdelený do nasledovných krokov:

- Hot Wash Up,
- After Action Review,
- Leasson Learned Report.

Hot Wash Up – Prvotné hodnotenie

„Hot wash up“ sa spravidla vykonáva okamžite po vyriešení udalosti a zúčastňujú sa ho všetky záchranné zložky a jednotky, ktoré sa nachádzali na mieste incidentu. Cieľom je najmä vyhodnotenie hlavných nedostatkov a správnych krokov počas plnenia operácie.

After Action Review – Ďalší rozbor

„After Action Review“ sa spravidla vykonáva do 72 hodín od vyriešenia udalosti a zúčastňujú sa ho všetky záchranné zložky a jednotky, ktoré sú zaradené do zostavy krízového manažmentu daného systému, odvetvia, štátu príp. medzinárodného uskupenia. Cieľom je už dôkladnejšie rozobratie operácie, poukázanie na správne kroky, rozhodovací proces a nedostatky. Zároveň sa nedostatky analyzujú a dochádza k vytvoreniu záverov (návodov) ako postupovať v podobnej situácii v budúcnosti.

Leasson Learned Report – Záverečná správa

„Leasson Learned Report“ je záverečná písomná správa celého procesu vyhodnotenia a obsahuje najdôležitejšie poznatky a odporúčania do budúcnosti.

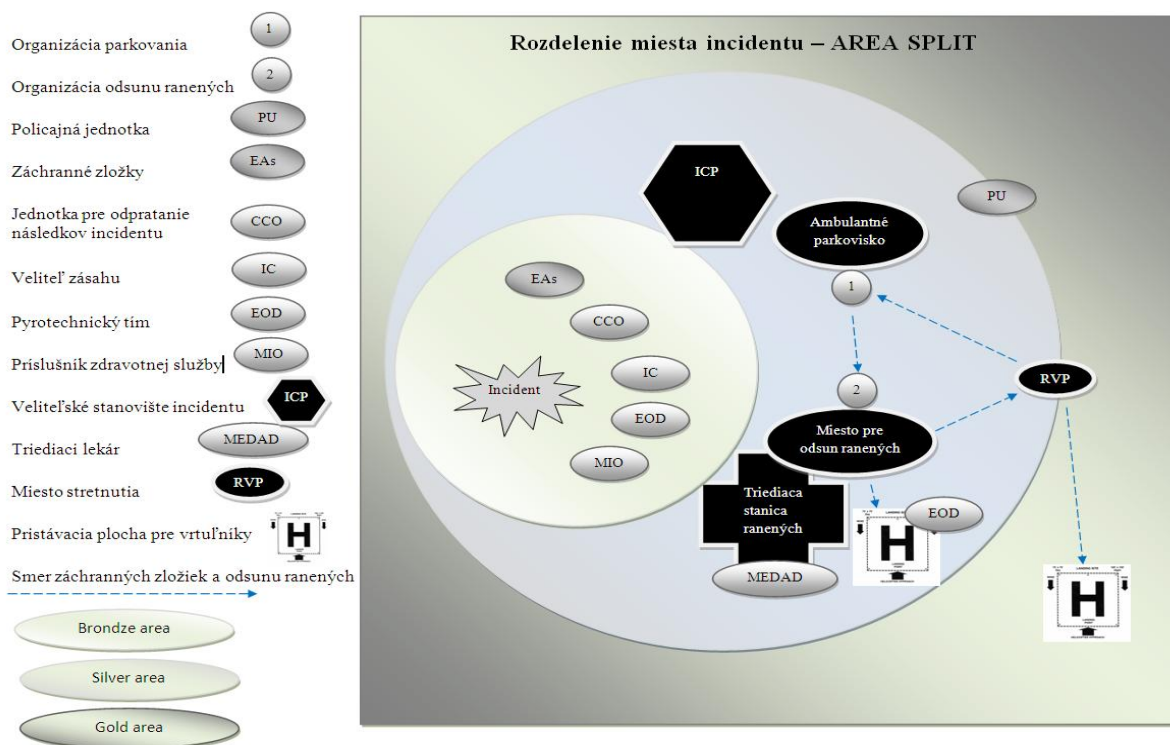
3. VÝHODY A NEVÝHODY SKRÁTENÉHO ROZHODOVACIEHO PROCESU

Výhody SRP:

- krátka reakčná doba,
- plynulá reakcia na zmenu situácie,
- riešenie priorit bez ohľadu na záujmové skupiny,
- vysoké právomoci krízového štábu,
- presné selektovanie právomocí,
- znalosť situácie z priameho kontaktu.

Nevýhody SRP:

- nepripravenosť,
- nedostatok vecných potrieb na počiatku rozhodovacieho procesu,
- silný vplyv okolia,
- nedostatok časovo informačných potrieb pre manažerstvo rizika,
- neexistujúce návody – rôznorodosť krízových situácií,
- adaptačná doba interoperability zložiek zásahu.



Obr. 2. Rozdelenie miesta incidentu

Zdroj: (Kolektív autorov: Alert of immediate rescue team and communication procedures in emergency situation. SOP, 2009.)

ZÁVER

V príspevku sú rozobraté najzákladnejšie špecifiká skráteného rozhodovacieho procesu počas riešenia udalostí, ktoré spadajú do oblasti „Emergency Management“. Rôznorodosť tohto typu udalostí neumožňuje vytvorenie presných návodov, postupov a metodík na ich riešenie a preto je potrebné, aby si velitelia zásahov a ich štáby neustále uvedomovali tieto špecifiká. K eliminácii vzniku

takejto udalosti, alebo odstráneniu jej následkov na akceptovateľnej úrovni môže dôjsť iba za predpokladu, že si všetci príslušníci záchranných zložiek budú odlišnosti situácie plne uvedomovať od prijatia prvotného rozhodnutia až po vyhodnotenie operácie. Preto je nevyhnutné riešenie danej tematiky už počas prípravného obdobia, so zreteľom na všetky súčasti procesu, od plánovania, cez psychologickú prípravu až po praktické nácviky interoperability jednotlivých zložiek.

LITERATÚRA

- [1] ZELENÝ J., SLOSIARIK J.: Manažérstvo rizika. Zvolen: Technická univerzita, 2000, ISBN 80-228-0892-X.
- [2] HADDOW G. D., BULLOCK J. A.: Introduction to emergency management, third edition. USA: Elsevier, 2008, ISBN: 978-0-7506-8514-6.
- [3] FARAZMAND A.: Handbook of crises and emergency management. NY: Headquarter, 2001, ISBN: 0-8247-0422-3.
- [4] Federal Emergency Management Agency [2009]. Dostupné na internete: <<http://www.fema.gov>>.
- [5] MEŠKO D., KATUŠČÁK D., FINDRA J.: Akademická príručka 2., upravené a doplnené vydanie. Martin: Osveta, 2005, ISBN: 80-8063-200-6.
- [6] Kolektív autorov: Alert of immediate rescue team and communication procedures in emergency situation. Kosovo: Kosovo Forces SOP, 2009.