

Maciej MAGIERA

DOI 10.14746/ps.2015.1.18

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

ROLA *CASE STUDY* W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM¹ W OBLICZU MODELOWANIA

Badanie współczesnych zjawisk w jakże obecnie zdynamizowanej rzeczywistości stanowi wyjątkowo wymagające zadanie, szczególnie kiedy zanika granica między tym co zewnętrzne (międzynarodowe) a tym co wewnętrzne (*stricte* wewnątrzpaństwowe). Ponadto większość niedogodności, typowych dla zarządzania kryzysowego, wynika głównie z braku dystansu czasowego do obranego problemu badawczego. Subiektywne spojrzenie, wywołane osobistym (bezpośrednim) doświadczeniem, prowadzi do zniekształcenia postrzeganej rzeczywistości, szczególnie kiedy analiza odbywa się na ograniczonym (nieдоступnym w krótkim czasie) materiale źródłowym. Co ważne, ze względu na charakter zarządzania kryzysowego (newralgicznej przestrzeni społecznej), trudności w dostępie do informacji nierzadko stają się następstwem celowego działania. Niedostępność związana z ważnym interesem państwa, przeprowadzanymi działaniami sądowymi czy negatywnymi skutkami wobec określonych aktorów politycznych to jedna z pięciu głównych wad (ograniczeń) analizy takich źródeł (Buttolph-Johnson, Reynolds, Mycoff, 2010: 311–312). Dochodzi także do udanych przypadków dezinformacji dla dobra interesów określonych grup, co przy coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości i deficycie informacyjnym prowadzi do jeszcze silniejszej wielowątkowości w działaniu i niejednoznaczności.

Z tych powodów zwiększa się prawdopodobieństwo popełnienia błędów w ocenie (diagnozie) jakże ważnej w zarządzaniu kryzysowym. Często jej wyniki stają się wątpliwe, nie potwierdzają się w nowych faktach lub pozostają wzajemnie sprzeczne. W konsekwencji prawidłowe zarządzanie wymaga instrumentów, narzędzi, ogólnie mówiąc metodycznego działania, do neutralizowania powyższych trudności. Wraz ze wzrostem społecznych wymagań, związanym z kompleksowym minimalizowaniem ryzyka, pomocna staje się metoda *case study* (analizy przypadku, studium przypadku), która służy ustawicznemu kształceniu i sprawdza się w zwiększaniu efektywności działań w każdej z czterech faz zarządzania kryzysowego.

Udowodnienie powyższej hipotezy należy zacząć od ukazania zmiany w relacjach między administracją publiczną a społeczeństwem, wywodzącej się ze stosunków międzynarodowych z przełomu XX i XXI wieku. Na początku lat 90. XX wieku, w okresie

¹ Zarządzanie kryzysowe należy rozumieć, zgodnie z ustawową definicją, czyli jako działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej (*ustawa*, 2007: art 2).

post-zimnowojennej prosperity panowało powszechne przekonanie o nieuchronnej erozji państw na arenie międzynarodowej. Wynikało ono z wiary o ogólnoświatowym zasięgu, że zwycięstwo USA w rywalizacji zimnowojennej stanowi jednocześnie bezwarunkową akceptację przez przegraną stronę zachodnich wartości. Tym samym chwilowy brak ideologicznych sporów zmniejszył prawdopodobieństwo wybuchu ogólnoświatowego konfliktu, co w nauce skutkowało śmiałymi tezami o ostatecznym upadku znaczenia państw i przeświadczeniem o zmierzchu systemu westfalskiego. Kantowski ład nie trwał długo, ponieważ już w czasie pierwszej kadencji Billa Clintona pojawiły się oznaki sprzeciwu wobec transatlantyckiej wizji porządku międzynarodowego. Jednak zamachy na obywateli USA z 1995 i 1996 r. oraz na ambasady Stanów Zjednoczonych w Afryce z 1998 r. zinterpretowano jako ostatnie punkty zimnowojennego oporu. Dopiero wydarzenia z września 2001 r. ostatecznie zaprzeczyły istnieniu konsensusu opartego na koncepcji *końca historii* (Fukuyama, 1996: passim), czyli na przekonaniu o powszechnej (akceptowanej przez wszystkich) zgodzie na masowe wdrażanie zachodnich idei. Kolejny raz okazało się, że mimo ewolucyjnych zmian w świadomości człowieka, na przestrzeni ponad trzech wieków, nie ma uniwersalnych (aprobowanych przez całą wspólnotę międzynarodową) wartości, co podważa idealistyczne podejście do systemu międzynarodowego, jednak zorganizowanego według hobbesowskich reguł.

Działania odwetowe, przeciw terroryzmowi (w ramach tzw. *War on Terror*) w pierwszej dekadzie XXI wieku wyeksponowały monopol państw na przymus i ukazały brak alternatywy dla hegemonicznej roli w utrzymywaniu ładu ogólnoświatowego. Wbrew oczekiwaniom nie udało się przekształcić istniejącego wybranego niepaństwowego podmiotu stosunków międzynarodowych (ONZ) w ogólnoświatowego uczestnika, który byłby w stanie uwolnić świat od anarchiczności². Żaden inny aktor międzynarodowy nie może poszczycić się tak skutecznymi narzędziami, potencjałem i jednością, jak czynią to państwa, a szczególnie mocarstwa światowe. Ponadto wraz z restauracją systemu westfalskiego nastąpił demontaż porządku prawnego na poziomie mocarstwowym, czego symbolem stała się nadinterpretacja rezolucji 1441 Rady Bezpieczeństwa ONZ. Prawo międzynarodowe, dotychczas przestrzegane przynajmniej w zakresie nadającym mu sens istnienia, zaczęło być traktowane jako zbędny balast zimnowojenny. Ten punkt widzenia propagowany był przez środowisko neokonserwatywne, szczególnie w okresie prezydentury George'a W. Busha. Zaś administracja Baracka Obamy przynajmniej oficjalnie nie kontynuuje działań poprzednika i stara się ukazać swój szacunek do prawa międzynarodowego. Większość mocarstw, biorąc przykład z amerykańskiego hegemonu, odeszła od kantowskiej wizji świata i wykorzystała amerykańską koncepcję *War on Terror*, by ostatecznie rozwiązać wcześniej nierozwiązywalne problemy. Rosjanie w ramach walki z terroryzmem czasowo oddalili kwestię niepodległości Czeczenii i odnowili wpływy na Zakaukaziu. Władze ChRL spacyfikowały Tybet, a pozostali aktorzy międzynarodowi utwierdzili się w przekonaniu

² Zgodnie z nią relacje między mocarstwami nie podlegają jakimś konstytucyjnym prawom czy instytucji, która posiadałaby absolutną (nie tylko wynikającą z prawa) wyłączność na użycie siły. Tak rozumianą anarchiczność systemu międzynarodowego potwierdza działalność odwetowa amerykańskiego hegemonu w pierwszej dekadzie XXI wieku.

niu o przewadze siły nad ustanowionymi na drodze negocjacji prawami. Co więcej, obecne wydarzenia na Ukrainie wyraźnie potwierdzają przewagę siły nad wszelkimi aktami prawnymi. Podsumowując, poprzez nadmierną euforię nad integracją ideologiczną i przeszacowanie efektywności organizacji międzynarodowych przeoczono pierwsze przesłanki świadczące o alternatywach dla zachodniej wersji *New World Order*. Pierwszą siłą propagującą zwolennicy islamizmu, a drugą gospodarczą tworzą decydenci z Chińskiej Republiki Ludowej.

Wspomniane wcześniej powszechne propagowanie ostatecznego zwycięstwa ideologicznego i ignorowanie ogólnościowych zagrożeń zmarginalizowało kwestię bezpieczeństwa. Zgodnie z tą tendencją wydatki na obronę państwa zostały zminimalizowane, a powstałe nadwyżki skonsumowano jako zdobycz w zwycięskiej rywalizacji zimnowojennej. Analogiczne tendencje rozpowszechniły się w Stanach Zjednoczonych Ameryki, co potwierdziło się w wyborach prezydenckich z 1992 r., kiedy Bill Clinton (zwolennik multilateralizmu) zwyciężył z przewodnim hasłem wyborczym *It's the economy, stupid*. Jednak dla dobra amerykańskiej hegemonii administracja waszyngtońska nie mogła zrezygnować z wydatków zbrojeniowych. Doszło do krótkotrwałego ich ograniczenia, lecz bez szkody dla potencjału USA wykorzystywanego do unilateralnych interwencji. Teraz, kiedy społeczeństwa Zachodu zaczęły domagać się ochrony na najwyższym poziomie przed państwem pojawił się trudny do rozstrzygnięcia problem: rozciągnięcie parawanu ochronnego nad swoimi obywatelami pociąga za sobą wydatki kosztem np. zabezpieczenia socjalnego, a przecież mieszkańcy rozwiniętych państw nie chcą rezygnować z uzyskanych przywilejów ekonomicznych i sprzeciwiają się wszelkim przesunięciom. Dodatkowo w okresie niezakłóconej prosperity zmieniło się pojmowanie bezpieczeństwa i obejmuje ono już nie tylko podstawowe wartości, jak przetrwanie, integralność terytorialną czy niezależność polityczną, ale rozszerzyło swój przedmiot o jakość życia. Współcześnie „to najważniejsza wartość, potrzeba narodowa i priorytetowy cel działalności państwa, jednostek i grup społecznych, a jednocześnie proces obejmujący różnorodne środki, gwarantujące trwałą, wolny od zakłóceń byt i rozwój narodowy (państwa), w tym ochronę i obronę państwa jako instytucji politycznej oraz ochronę jednostek i całego społeczeństwa, ich dóbr i środowiska naturalnego przed zagrożeniami, które w znaczący sposób ograniczają jego funkcjonowanie lub godzą w wartości podlegające szczególnej ochronie” (Kitler, 2011: 117). Widać wyraźnie, że w pierwszej dekadzie XXI wieku zakres przedmiotowy bezpieczeństwa poszerzył się znacznie i niewspółmiernie do zasobów państw. Na poziomie stosunków międzynarodowych już próba rywalizacji ekonomicznej z mocarstwem staje się oznaką niewypowiedzianej wojny, zamachem na bezpieczeństwo narodowe czy ukrytym uderzeniem w jego żywotne interesy. Obecnie bezpieczeństwo danego podmiotu (państwa) należy postrzegać znacznie szerzej, jeśli chce się podejść w kompleksowy sposób. Najlepiej, według *pentagonalnego modelu bezpieczeństwa*, tzn. w kontekście pięciu jego sektorów: militarne, polityczne, ekonomiczne, ekologiczne i społeczne (Wojciechowski, 2013: 12–13). Na poziomie bliższym lokalnej społeczności działalność w zakresie współcześnie rozumianego bezpieczeństwa sprowadza się do społecznej potrzeby kompleksowego minimalizowania ryzyk, czyli żądania poszukiwania potencjalnych zagrożeń praktycznie w każdej dziedzinie życia w celu ich identyfikacji i likwidacji. Warto zaznaczyć, że ta potrzeba zawiązuje

się na podstawie nieuniknionej, niepodważalnej ewolucji. „Nowa filozofia bezpieczeństwa, chęć utrzymania dotychczasowego poziomu konsumpcji, społeczeństwo ryzyka, dynamizacja rzeczywistości, podwyższona świadomość, łatwość w dostępie do informacji przeobraziły potrzeby egzystencjalne naszego społeczeństwa” (Magiera, 2013: 62). Nowe wymagania stawiane przed państwem stają się na tyle nieścisle i obejmują w praktyce wszystkie dziedziny życia, że ich spełnienie może przybierać odmienne drogi postępowania, co prowadzi do nieracjonalnych zachowań. W skrajnych przypadkach dochodzi do starcia koncepcji pacyfistycznej z propozycjami nieograniczonych zbrojeń. Na przykład, z jednej strony pokłada się zbytnią wiarę w znaczenie potencjału gospodarczego państwa i kładzie nacisk na zaspokojenie potrzeb socjalnych, co prowadzi do jego militarnej impotencji (Europa Zachodnia), a z drugiej przesadna ufność w nieskrępowany militarizm skutkuje *nadmiernym rozciągnięciem*³ i dławi gospodarkę (USA).

Ponowne znalezienie się bezpieczeństwa w centrum uwagi, ewolucja jego pojmowania i przede wszystkim większe uzależnienie od czynników zewnętrznych (międzynarodowych) zmusza państwa do zmiany podejścia w procesie ochrony swoich obywateli. Wcześniejsze obszerne odniesienie się do stosunków międzynarodowych miało na celu ukazanie (potwierdzenie) rzeczywistego, a nie deklarowanego przez zwolenników *końca historii*, znaczenia państw w obszarze bezpieczeństwa międzynarodowego mocno przecież powiązanego z bezpieczeństwem wewnętrznym. Społeczeństwa doświadczone skutecznością mocarstw w zwalczaniu zagrożeń międzynarodowych w pierwszej dekadzie XXI wieku bez oporów narzuciły im obowiązek ochrony na poziomie regionalnym, a nawet lokalnym. Odnosząc się do problemu ochrony w bardziej szczegółowy sposób trzeba zaznaczyć, że ten obowiązek spoczywa przede wszystkim na szeroko pojętej administracji publicznej, w tym także samorządowej, co wydaje się słusznym rozwiązaniem. Zaawansowana globalizacja (znosząca ograniczenia czasowe i przestrzenne) w powiązaniu z potrzebą kompleksowego minimalizowania ryzyka (w praktyce nieograniczony obszar ochrony społeczeństwa) prowadzi do tak wielowątkowych i wielopoziomowych powiązań, że ich poznanie, nie mówiąc już o przeciwdziałaniu, wymaga zasobów możliwych do akumulacji tylko przez państwo oraz wymusza metodyczne działanie. Warto na marginesie zaznaczyć, że kiedy weźmie się pod uwagę zasoby publiczne i potrzeby społeczeństwa, które w nim zamieszkuje, to te pierwsze zawsze pozostają niewystarczające. Ta specyfika zarządzania kryzysowego (ciągły niedobór) wymaga znalezienia złotego środka⁴ między koniecznymi wydatkami a osiągniętym dzięki nim poziomem bezpieczeństwa. Nawet bogate państwa mają trudności w zaspokojeniu potrzeby kompleksowego minimalizowania ryzyka, z tej przyczyny, że zawsze żądania społeczne rosną niewspółmiernie do zasobów. Natomiast wymóg metodycznego działania w administracji publicznej wydaje się spełniany poprzez sformalizowane procedury narzucane aktami prawnymi: ustawami, rozporządzeniami, zarządzeniami itp. Nasuwa się jednak pytanie o narzędzie dostarczające

³ Termin *nadmierne rozciągnięcie* oznacza stan, w którym potrzeby w realizowaniu celów przewyższają posiadany potencjał, co może prowadzić do upadku mocarstwa (Kennedy, 1994: passim).

⁴ W tym miejscu należy zaznaczyć, że zastosowanie terminu *złotego środka* ma podkreślić jego efektywność, a nie umiarkowanie w służbie zarządzania kryzysowego, czyli sprowadza się on do propozycji w jak najbardziej efektywny sposób wykorzystać potencjał państwa do usuwania zagrożeń.

rozwiązań, sprawdzonych w wyjątkowo trudnym otoczeniu okołokryzysowym i łatwych do wdrażania.

Z pomocą przychodzi metoda *case study* (analiza przypadku, studium przypadku), która umożliwia określenie drogi postępowania w konkretnych przypadkach i zapewnienia jednocześnie modyfikację istniejących procedur pod presją czasu. Na podstawie wcześniejszych podobnych sytuacji kryzysowych można wypracować metodykę działań i według niej operować w zarządzaniu kryzysowym, a praktyka systematycznie będzie ją weryfikować czy nadal odpowiada jakże zmiennemu otoczeniu. Jeżeli nie, to wtedy w miejscach wymagających zmiany opracuje się nowe drogi postępowania. Ważne, aby procedury nie były za sztywno określone, gdyż może to doprowadzić do narzucenia przesadnych ograniczeń i do wyznaczenia już na początku niewłaściwego (nieefektywnego i nieprzydatnego) kierunku działań. W konsekwencji dojść może do niezamierzonego, lecz kosztownego roztrwonienia potencjału podmiotów zainteresowanych wysoką skutecznością w zarządzaniu kryzysowym. Analiza pojedynczego przypadku (*case study*) przede wszystkim oferuje właśnie uporządkowaną wiedzę, przez co systematyzuje proces zarządzania kryzysowego, ogranicza negatywne skutki niestabilnego (zmiennego) otoczenia. Co więcej, takie systematyczne badania wydają się niezbędne przy próbie ogarnięcia skomplikowanych procesów odnoszących się jednocześnie do wielu pól badawczych w każdej fazie zarządzania kryzysowego. Szereg służb, inspekcji i straży zainteresowanych bezpieczeństwem jakże odmiennie spogląda na rzeczywistość, podobnie jak w środowisku naukowym, kiedy „każda dyscyplina naukowa uwypukla takie cechy, które łączą się ze specjalistycznym przedmiotem jej poznania” (Kozerański, 2010: 83). Jedna strona tą samą sytuację kryzysową może nadmiernie zmilitaryzować, druga zniekształcić ją przez upolitycznienie, a trzecia zbyt upolitycznić ją, włączyć wątki sanitarno-epidemiologiczne, farmakologiczne czy weterynaryjne.

Korzystanie z metody *case study* ułatwia także formułowanie precyzyjnych aktów prawnych, co minimalizuje niejasności będące źródłem duplikowania działalności administracji publicznej lub co gorsza niepodjęcie przez decydentów działań, których prawnie jednoznacznie nie narzuca. Proces ten wymaga jednak produktywnej debaty i przede wszystkim chęci porozumienia się poprzez racjonalne ustępstwa. Metoda *case study* dostarcza argumenty trudne do podważenia, ponieważ wywodzą się one z praktyki, a to zwiększa prawdopodobieństwo wypracowania konsensusu. Wydaje się, że stworzenie uniwersalnych i powszechnie akceptowanych procedur postępowania w zarządzaniu kryzysowym, w tym koncyliacyjnego podziału kompetencyjnego, będzie kluczowe dla sprawnego podejmowania trafnych decyzji. Inaczej nadal będą się powielać błędy, jak lekceważenie pewnych rygorów, wprowadzenie bezładu, bezwiedne postępowanie, złe przygotowanie.

Warto przypomnieć, że działalność w ramach zarządzania kryzysowego w większości przypadków nagminnie styka się z brakiem informacji pełnej, aktualnej, zagregowanej itp. Zatem należy korzystać z doświadczeń, analiz opartych na wcześniejszych podobnych zdarzeniach, według przekonania, że „niejednokrotnie prawidłowe rezultaty badania naukowego osiągalne są dopiero po zastosowaniu metody historyczno-porównawczej, to znaczy po wprowadzeniu porównań także w płaszczyźnie czasowej” (Gebethner, 1975: 176). Proces porównawczy w ramach *case study* musi opierać się na podobnych (analogicznych zachodzących) zdarzeniach (np. sytuacjach kryzysowych) skorelowanych na podstawie retrogresji, której sens skonkretyzował Jerzy Topolski jako me-

tość w ustaleniu faktów wcześniejszych na podstawie znajomości późniejszych. „Polega ona na wnioskowaniu wstecz, od określonej sytuacji znanej z czasów późniejszych. Na przykład obowiązek budowy i naprawy grodów przez określone grupy ludności znamy dopiero z dokumentów trzynastowiecznych. Na ich podstawie, przy równoczesnym stwierdzeniu w oparciu o inne dane budowy grodów oraz ich naprawiania w X, XI i XII w., wnioskujemy retrogresywnie, przyjmując istnienie obowiązku budowy i naprawy grodów już w Polsce wczesnośredniowiecznej. Wskazane rozumowanie świadczy, że posługując się metodą retrogresywną, mamy do czynienia z wnioskowaniem wstecz, od znanych faktów ze źródeł, przy założeniu, że obrazują one także stan wcześniejszy w stosunku do okresu, z którego pochodzą” (Miśkiewicz, 1993: 173). Podejście to, zgodnie ze spostrzeżeniami Andrzeja Chodubskiego, wywodzi się z założenia genetycznego (historyczno-krytycznego), czyli każde zjawisko ma swą genezę oraz rodzi następstwa (skutki) (Chodubski, 2008: 127). W skrócie odniesienie się do analogicznego przypadku, który nastąpił wcześniej (przez co przeanalizowanego i opisanego) pozwala zapobiec dolegliwości charakterystycznej dla zarządzania kryzysowego – deficytowi informacyjnemu.

Poszukiwanie podobieństwa (analogii) bazuje na retrogresji, od łacińskich słów *retrogradi* lub *retrogressu* (iść wstecz lub cofać się⁵) i przebiega dwustopniowo. W oparciu o dostępne, lecz niepełne dane, tworzy się model analizowanego fragmentu rzeczywistości. Następnie na jego podstawie poszukuje w przeszłości zbieżnego zdarzenia, które ze względu na dystans czasowy poddane zostało wyczerpującej lub oczekiwanej eksploracji. Dotychczas najczęściej metodą retrogresywną stosuje się w poszukiwaniach genealogicznych, kiedy dzięki dokumentom metrykalnym udaje się cofać od czasów i pokoleń coraz bliższych do coraz dalszych. W zarządzaniu kryzysowym na podstawie znanych, choć skromnych, materiałów źródłowych tworzy się uproszczony schemat rzeczywistości określony mianem modelu i odszukuje zbieżne wcześniejsze zdarzenia. Istnieją pewne wątpliwości co do zasadności zastosowania tego pojęcia, ale wydaje się ono bardziej adekwatne niż termin szablon, wariant czy schemat. Model „jest pewnym sposobem przedstawienia procesu lub systemu, zawierającym jego najważniejsze cechy. Im więcej tych cech, tym model jest bardziej skomplikowany, ale równocześnie dokładniejszy” (Pastusiak, 1975: 230). Dodatkowo model, jako „zespół twierdzeń o rzeczywistości, zarówno tej minionej, aktualnej, jak i przyszłej” (ibidem: 230–231), ukazuje w uproszczony sposób zdarzenie. Tym samym neutralnie odnosi się do deficytu informacyjnego w zarządzaniu kryzysowym i co więcej można go wraz ze zmianą otoczenia permanentnie rozbudowywać o nowe cechy dostrzeżone na podstawie skorelowanych zdarzeń. Ponadto modelowanie w oparciu o *case study* neutralnie odnosi się do subiektywizmu człowieka, co nie jest możliwe w przypadku modeli matematycznych. Wydaje się wątpliwe, aby można ująć poczucie bezpieczeństwa, stan zagrożenia (wartości trudno mierzalne) w niepodważalny wzór.

⁵ Z perspektywy metodologicznej bardziej prawidłowe wydaje się niesynonimiczne stosowanie pojęć retrospekcji i retrogresji. Pierwsze odnosi się do konkretnych faktów doświadczonych (także pośrednio) przez człowieka (badacza), jest subiektywne i bliskie reminiscencji. Drugie określa czynność w metodzie retrogresywnej, czyli odkrywanie związków między zbieżnymi zdarzeniami. Retrospekcja, czyli historyczna (idiograficzna) prezentacja faktów, nie ujawnia prawidłowości tak, jak retrogresja oparta na nomologii.

Wieloznaczność i spekulacje w obszarze humanistycznym uniemożliwiają stworzenie niezawodnych matematycznych modeli, choć pojawiają się próby np. matematyczny model systemu reagowania kryzysowego (Ficoń, 2007: 441–498).

Przy zachowaniu określonych warunków modelowania można, dzięki retrogresji, wskazać pewne zależności między przedmiotem badań a wcześniejszymi faktami, co kończy pierwszy etap postępowania badawczego. W drugiej części wnioskowanie odbywa się na zasadzie progresji, czyli na podstawie odnalezionych w przeszłości zbieżnych zdarzeń badacz wyodrębnia wspólne ich cechy i wkomponowuje je do modelu (syntetyzuje). W przypadku rozbudowy tego właśnie modelu poprawne działanie zależy od tożsamości badacza (jego erudycji i intuicji), ponieważ stosowana indukcja enumeracyjna czy eliminacyjna może być rozumowaniem zawodnym. Wnioskowanie należy oprzeć na regułach logicznych, czyli na kanonie zgodności, różnicy, połączonych zgodności i różnicy czy na metodzie reszt lub zmian towarzyszących. Uczoność ma zasadnicze znaczenie w indukcji eliminacyjnej, kiedy „ilość wziętych zadań jest nieistotna, ważny jest natomiast ich rodzaj, tzn. różnorodność uwzględnianych fenomenów” (Jemioło, Dawidczyk, 2008: 23). W konsekwencji wcześniejsza generalizacja (początkowa wersja modelu) obudowana nowymi spostrzeżeniami staje się docelowym narzędziem do analizy pierwotnego (współczesnego) zdarzenia deficytowego w materiał źródłowy. Budowanie samego modelu opiera się na zasadzie indukcji, co pozwala uznać to działanie za pewne, ponieważ tworzenie ogólnej konstrukcji odbywa się na podstawie niepodważalnych, choć niekompletnych, szczegółów. Owa pewność dotyczy tylko odwzorowania w modelu badanego zdarzenia na przykładzie niepełnych, ale pewnych danych. W modelowaniu, od szczegółu (cechy zdarzenia) do ogółu (modelu), nie zachodzi w tym przypadku prawdopodobieństwo (zawodność) charakterystyczne dla indukcji enumeracyjnej czy indukcji eliminacyjnej. Natomiast drugi etap odbywa się na zasadzie dedukcji i jest tym bardziej prawidłowe, im większym doświadczeniem dysponuje badacz.

Modelowanie w oparciu o *case study*, a dokładniej operowanie zbieżnymi zdarzeniami, aby spełniło swoją rolę, nie może być przypadkowe, lecz musi odpowiadać określonym regułom. Po pierwsze, zakłada się zgodnie z założeniem genetycznym istnienie związków łączących fakty należące do różnych momentów czasowych. Po drugie, prawdopodobieństwo wynikające z dedukcji (drugiego etapu postępowania porównawczego) wynika nie tylko z wiedzy naukowej, ale także wiedza pozaźródłowa, czyli potoczna i zdroworozsądkowa, ma zasadnicze znaczenie. Zatem trafność skonstruowania modelu (w czasie syntezy) oraz poszukiwania zbieżnych zdarzeń stają się bardziej możliwe im większą erudycją objawi się badacz, choć ciągle istnieje ryzyko nadinterpretacji wskutek powierzchowności i zbytich generalizacji. Uwiarygodnienie wyników badań (poprawności korelacji) nastąpi przez odnajdywanie kolejnych analogii albo przez nowe fakty, które potwierdzą zgodność wniosków z rzeczywistością. Po trzecie, określenie cech zbieżnych zdarzeń, które pozostają takie same bez względu na zmiany rozwojowe na przestrzeni dziejów, równoznaczne jest z poznaniem genezy przedmiotu badań. W konsekwencji dwuetapowa metoda⁶ nie tylko ogranicza negatywny skutek deficytu materiałów źródłowych, ale tworzy także podstawy do prognozowa-

⁶ Interesujące wydaje się porównanie dwuetapowej metody retroprogresywnej z trzyetapowym postępowaniem badawczym (Pelc, 2010: 22–23).

nia. Wydaje się, że celem tej proponowanej metody powinno być właśnie poznanie prawidłowości życia społecznego, aby móc przewidywać i planować. Po czwarte, wprowadzenie retrogresji do zarządzania kryzysowego musi uzasadniać się warunkami obiektywnymi, które nie pozwalają na zastosowanie progresji, czyli postępowania naturalnego „w znaczeniu jak najbardziej dosłownym, bo podyktowanym przez naturę przedmiotu badania” (Moszczeńska, 1968: 229). Chodzi o to, aby retrogresja nie była używana w przypadku braku wiedzy, który wynika jedynie z nieznaności faktów. Po piąte, zastosowanie retrogresji może odbyć się tylko przy założeniu, że model obrazuje także stany wcześniejsze i pozostaje w kręgu hipotez uzupełnianych wraz z pojawianiem się nowych faktów, np. po odtajnieniu dokumentów, upublicznieniu opinii, pamiętników itp. Prawomocność modelowania zaistnieje pod warunkiem, że „uda się wykryć i udowodnić istnienie powiązań między faktami podlegającymi badaniu a faktami późniejszymi” (ibidem: 230). Po szóste, jeśli uznamy skutek nieokreślonych jeszcze działań za przedmiot badań, to taki proces poznawczy przybierze postać postgnozy (znany skutek prowadzi do odnalezienia czynnika sprawczego). W tym przypadku zbadanie przyczyn zdarzenia polega na sprawdzeniu i uzasadnieniu decyzji podjętych w określonych warunkach. Jednak, inaczej niż u historyków, celem zastosowania retrogresji nie jest dostarczenie faktów historycznych dla samego ich ukazania (deskrypcja) bez wyjaśnienia związków przyczynowo-skutkowych (wyjaśnienie genetyczno-kazualne). Sens wykorzystania tej metody w zarządzaniu kryzysowym opiera się na potrzebie zrozumienia pewnych zależności w zbieżnych zdarzeniach, aby móc dokonywać eksploracji nomologicznej. Zatem unikanie postawy idiograficznej w poznaniu naukowym ukazuje inny charakter zastosowania retrogresji w nauce o bezpieczeństwie (zarządzaniu kryzysowym) i historii⁷. Badacze młodszej dyscypliny pozostają bliżej nomologii niż szczegółowej faktografii, co potwierdza coraz częstsze stosowanie w badaniach nad bezpieczeństwem metody *case study* czy symulacji jako modelu istotnego dla wyjaśnienia procesów decyzyjnych. Po siódme, zastosowanie proponowanego modelowania, czerpiącego swe źródło z historii, zmusza do przestrzegania zasad wywodzących się z historyzmu. Rezultat końcowy ustalania faktów musi spełniać określone warunki, czyli „musi odnosić się do miejsca i czasu oraz dotyczyć faktów historycznych możliwych do sprawdzenia” (Sielezin, 2010: 23). Powiązania między zbieżnymi zdarzeniami muszą pozostać na tyle silne (jak najwięcej cech wspólnych wyodrębnionych dzięki retrogresji), aby nie doszło do „specyficznego szumu informacyjnego” i zakłócenia procesu badawczego (Ponczek, 2006: 82). Na potrzeby wyводу można założyć, że zgodność z historyzmem występuje wtedy, gdy przedmiot badań nie pozostaje w konflikcie ze zdarzeniami (wcześniejszymi i późniejszymi) różniącymi się od siebie tylko na skutek postępu technicznego i technologicznego.

Za zastosowaniem modelowania w oparciu o *case study* przemawia istnienie prawidłowości w historii, która wywodzi się z umiarkowanego (najbardziej przekonanywu-

⁷ Nie należy jednak popadać w skrajność, ponieważ w środowisku historyków pojawiały się apele o szersze odwoływanie się do nomologii. Jerzy Topolski zaznaczał, że „muszą się znaleźć historycy, których głównym zadaniem będzie nie narracja faktograficzna, lecz narracja podporządkowana tropieniu prawidłowości, budowaniu konstrukcji teoretycznych, odkrywaniu struktur ludzkiego działania i formułowaniu praw” (Topolski, 1973: 595).

jącego podejścia) determinizmu. Zakłada on istnienie prawidłowych i przypadkowych zdarzeń, choć przypadkowość tych drugich jest pozorna⁸. Tak rozumiany determinizm jest kaukalizmem, to znaczy poglądem „zakładającym istnienie praw, czyli uwarunkowań (zależności) wyższego rzędu, podporządkowujących sobie tzw. przyczyny główne, i za ich pośrednictwem łańcuchy tzw. przyczyn bezpośrednich lub akcydentalnych (ubocznych)” (Topolski, 1973: 244). Wedle tych praw wydaje się wielce prawdopodobne stworzenie pewnego stałego schematu działań adekwatnego do zbieżnych zdarzeń. Należy przypomnieć, że owo prawdopodobieństwo zależy od narracji badacza będącą wypadkową jego wiedzy ogólnej, cech psychicznych, systemu wartości czy sytuacji społecznej w jakiej się znajduje.

Porównania w poszukiwaniu analogii można stosować na dwa sposoby: horyzontalnie lub wertykalnie. W pierwszym przypadku do zestawienia zdarzeń używa się metody porównawczej *sensu stricto*, czyli następuje ustalanie faktów na podstawie wnioskowania *per analogiam*. Należy zwrócić uwagę, że wnioskowanie to jest zawodne, choć analogia jako rozumowanie prawdopodobne posiada moc odkrywczą (Pelc, 2010: 39). Porównywanie płaszczyznowe jest niezbędne w budowaniu uogólnień, ale powinno stanowić pomocniczą metodę w tworzeniu teorii. Natomiast w drugim należy odwołać się do szerszej pojętego porównywania chronologicznego, np. w ustalaniu faktów wcześniejszych na podstawie znajomości faktów późniejszych. Postępowanie badawcze horyzontalne ogranicza wnioskowanie, ale z drugiej strony pozwala uniknąć niebezpieczeństwa badania zdarzeń w oderwaniu od kontekstu miejsca i czasu. Wertykalne podejście może natomiast prowadzić do odmiennego (wypaczonego) postrzegania rzeczywistości. Bez przyjęcia ograniczeń poznawczych dla ówczesnych decydentów badanego zdarzenia blisko jest do popełnienia ahistorycznego błędu, co prowadzi do niezrozumienia analizowanych realiów i badawczego zniekształcenia. Na polskim gruncie często dochodzi do tego rodzaju błędu w rozważaniach nad Powstaniem Warszawskim, kiedy ocenia się słuszność jego wybuchu z perspektywy aktualnego materiału źródłowego. Trzeba pamiętać, że punkt widzenia z końca 1944 roku był ograniczony w porównaniu ze stanem wiedzy powojennej.

Podsumowując główne założenie modelowania w oparciu o *case study* sprowadza się do poszukiwania wydarzeń wcześniejszych na podstawie faktów późniejszych. Tak, jak w przypadku badań genealogicznych, kiedy na podstawie istnienia określonej jednostki poszukuje się związanych z nią wydarzeń wcześniejszych. Dzięki tej metodzie (przy spełnieniu omówionych wyżej kryteriów jej stosowania) można określić genezę zdarzenia oraz, przy zachowanych warunkach, jego ponowne wystąpienie bez szczególowej i czasochłonnej analizy przedmiotu badawczego (zdarzenia). Za tak rozumianym modelowaniem przemawia istnienie pierwotnego, pozaczasowego i pozaprzestrzennego aktu myślowego, kiedy podmiotem zdarzeń jest człowiek i jego stała ułomna natura. Przecież końcowym wynikiem omawianego postępowania badawczego nie jest puste zestawienie faktów z różnych okresów, tylko ukazanie schematu działań (właśnie aktu myślowego). W konsekwencji można wyodrębnić pewne ogólne tendencje, mimo od-

⁸ Jerzy Topolski podkreśla, że „subiektywnie przypadkiem jest dany fakt w tym większym stopniu, im mniej go oczekiwaliśmy lub im mniej oczekiwane są wywołane przez niego skutki. Możemy więc operować pojęciem przypadku w mniejszym lub większym stopniu” (Topolski, 1973: 225).

ległych dystansów czasowych, które pozostają neutralne wobec zmian otoczenia. Skoro system międzynarodowy pozostał anarchiczny, to należy oczekiwać renesansu militaryzacji mocarstw w celu wzmacniania lub poszerzania własnej strefy wpływów. Unowocześnianie potencjału militarnego, czyli utrzymanie wyścigu zbrojeń, przez Stany Zjednoczone Ameryki, Chiny, Rosję i inne największe potęgi europejskie stawia pozostałe mniejsze państwa w niepewnej sytuacji. Pojawia się wątpliwość: czy nadal opierać bezpieczeństwo na sojuszach, czy może skupić się na samodzielnych wysiłkach na rzecz zwiększenia potencjału obronnego. Odpowiedź można sformułować na dwa sposoby: albo dokonać czasochłonnej analizy, niekorzystnej z punktu widzenia interesu państwa, albo przy pomocy modelowania opartego na *case study* wybrać sprawdzoną drogę postępowania. W perspektywie przeglądu Strategii Bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, rozpoczętego z powodu konfliktu na Ukrainie, decydenci stanęli przed dwoma rozwiązaniami: ufania sojuszniczym potęgom militarnym lub dążenia do wzmocnienia własnego potencjału obronnego. Intuicja i doświadczenie wstępnie wskazują, że w modelowaniu współczesnej pozycji państwa polskiego okres międzywojenny nabierze istotnego znaczenia.

* * *

Spółeczeństwa doświadczone skutecznością państw na arenie międzynarodowej na przełomie XX i XXI wieku zażądały od polityków także w obszarze zarządzania kryzysowego kompleksowego minimalizowania ryzyk. Od administracji publicznej wymaga się szybkiej i przede wszystkim skutecznej reakcji, a szczegółowa analiza na niepewnym materiale źródłowym nie sprzyja tej potrzebie. Praktyka wskazuje, że nawet oficjalne źródła mogą okazać się nieadekwatne do rzeczywistości, interpretowanej (zniekształcającej) na własny użytek. W tych trudnych warunkach modelowanie w oparciu o *case study* umożliwia stawianie prawidłowej diagnozy, a we współczesnym świecie opartym na wiedzy i informacji rozpoznawanie rzeczywistych przyczyn podjęcia decyzji wydaje się być bezcenne. Przy zachowaniu poprawności we wnioskowaniu wstecz i trafnym modelom można poznać uniwersalne prawidłowości, co umożliwi nawet eksplanację przyszłości. Proponowane modelowanie oparte na *case study* stosowane będzie „w wypadkach tak dalece skomplikowanych, obejmujących tak wielką liczbę ogniw i wymagających wprowadzenia tak wielu rozlicznych przesłanek pozaempirycznych, że uzyskanie na tej drodze wniosków obiektywnie przekonujących jest sprawą niezmiernie trudną, jeśli w ogóle jest to możliwe” (Moszczeńska, 1968: 230). Ich prawidłowość zweryfikuje czas, kiedy wnioski uprawdopodobniające (hipotezy) staną się pewne lub nie na podstawie bezpośrednich, wystarczających i wiarygodnych źródeł.

Proponowana metoda tworzy pewne nomologiczne generalizacje, które pozostają na tyle uniwersalne, by pasowały do różnych zdarzeń w czasie. Muszą one także odwoływać się do wielu czynników zależnych od przyjętej perspektywy charakterystycznej dla każdego podmiotu administracji publicznej. Z drugiej strony metodologiczne ograniczenia modelowania uświadamiają rozległość i zawłość tematyki zarządzania kryzysowego, dyscyplinują analityków oraz ukierunkowują ich na problem zarządzania ryzykiem czy stworzenia (projektowania) zintegrowanego systemu bezpieczeństwa na każdym poziomie (centralnym, regionalnym lokalnym) przynależnemu kompeten-

cyjnie państwu, samorządom czy samej społeczności. Dodatkowo stosowanie modelowania w oparciu o *case study* pozytywnie wpływa na uzasadnienie istnienia nowej dyscypliny naukowej poszukującej swoich aksjomatów. Przecież odpowiednie dla nauki o bezpieczeństwie proponowane wnioskowanie służyć może za podstawę odrębności nowej dyscypliny⁹, co pozwoli szybciej zakończyć etap przejściowy i wyzwolić się od dyktatu podejścia politologicznego¹⁰.

Obecnie, co potwierdziła pierwsza dekada XXI wieku, państwa stały się głównymi aktorami na arenie międzynarodowej i zasadniczo zmarginalizowały organizacje międzynarodowe. Zatem wszelkie kwestie związane z bezpieczeństwem stały się znów ich domeną, a dokładniej społeczeństwa przerzuciły obowiązek minimalizowania ryzyk na administrację publiczną. Ta, aby była akceptowana społecznie, powzięła zobowiązanie i w rzeczywistości poddanej zaawansowanej globalizacji (wielowątkowej, wielopoziomowej) musi poddać się przede wszystkim mentalnej modernizacji i usystematyzować swoją działalność. W drugim przypadku proces ten sprowadza się do ustalenia metodyki działań, czyli ustandaryzowanego podejścia do wybranych problemów. W obszarze zarządzania kryzysowego, ze względu na jego specyfikę (zmiennność, deficyt informacyjny itp.), istotne znaczenie odgrywa proponowana metoda oparta na *case study* wywodząca się z refleksji historycznej. „Dzięki niej można ukazać badane zjawisko i jego rozwój w historii, prześledzić poszczególne jego etapy. Badając przeszłość i poznając fakty historyczne, elementy układu, strukturę układu i różnice między układami, ich elementami i strukturami, poznamy nie tylko genezę procesów czy zjawisk, ale i ogólne prawidłowości i pewne tendencje ich dalszego rozwoju” (Sielezin, 2010: 24). Stanowi ona posiłkową bazę empiryczną dla podmiotów administracji publicznej skazanych na wnioskowanie pod presją czasu z mało znanych i nieusystematyzowanych materiałów źródłowych.

Bibliografia

- Beyme von K. (2005), *Współczesne teorie polityczne*, Warszawa.
- Buttolph-Johnson J., Reynolds H., Mycoff J. (2010), *Metody badawcze w naukach politycznych*, Warszawa.
- Chodubski A. (2008), *Wstęp do badań politologicznych*, Gdańsk.
- Ficoń K. (2007), *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa.
- Fukuyama F. (1996), *Koniec historii*, Poznań.
- Gebethner S. (1975), *Metoda i badania porównawcze w naukach politycznych*, w: *Metodologiczne i teoretyczne problemy nauk politycznych*, (red.) K. Opałek, Warszawa.
- Jemiolo T., Dawidczyk A. (2008), *Wprowadzenie do metodologii bezpieczeństwa*, Warszawa.
- Kennedy P. (1994), *Mocarstwa świata: narodziny, rozkwit, upadek. Przemiany gospodarcze i konflikty zbrojne w latach 1500–2000*, Warszawa.

⁹ Interpretacja rzeczywistości może być utrudniona z powodu braku uniwersalnego paradygmatu bezpieczeństwa, który opisywałby przedmiot badań w całości.

¹⁰ Analogiczne sytuacja przedstawiała się w początkowym okresie istnienia politologii, kiedy zniesienie chronologii jako układu odniesienia miało przemoc dyktat podejścia historycznego (Beyme, 2005: 83).

- Kitler W. (2011), *Wartości, potrzeby, cele i interesy jako podstawowe kategorie bezpieczeństwa narodowego*, w: *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego „Bezpieczeństwo 2010”*, (red.) P. Sienkiewicz, M. Marszałek, H. Świeboda, tom II, Warszawa.
- Kozerawski D. (2010), *Metodologiczne aspekty badań historyczno-wojskowych w obszarze międzynarodowych operacji pokojowych i stabilizacyjnych*, w: *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego „Bezpieczeństwo 2010”*, (red.) P. Sienkiewicz, M. Marszałek, H. Świeboda, tom I, Warszawa.
- Magiera M. (2013), *O potrzebie badań kultury bezpieczeństwa z perspektywy sytuacji kryzysowej*, „Przegląd Strategiczny”, nr 1.
- Miśkiewicz B. (1993), *Wprowadzenie do badań historycznych*, Poznań.
- Moszczeńska W. (1968), *Metodologii historii zarys krytyczny*, Warszawa.
- Pastusiak L. (1975), *Metody symulacyjne w badaniach nad stosunkami międzynarodowymi*, w: *Metodologiczne i teoretyczne problemy nauk politycznych*, (red.) K. Opałek, Warszawa.
- Pelc M. (2010), *Metody logiki formalnej*, w: *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, (red.) P. Sienkiewicz, Warszawa.
- Pelc M. (2010), *Współczesne badania naukowe*, w: *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, (red.) P. Sienkiewicz, Warszawa.
- Ponczek E. (2006), *Wyjaśnianie genetyczne czy ahistoryzm w badaniach politologicznych*, w: *Problemy badawcze i metodologiczne w politologii w Polsce*, (red.) A. Chodubski, M. Malinowski, Gdańsk.
- Sielezin J. (2010), *Badania źródłoznawcze w politologii. Wybrane zagadnienia metodologiczne*, Wrocław.
- Topolski J. (1973), *Metodologia historii*, Warszawa.
- Ustawa o zarządzaniu kryzysowym* (2007), Dz. U. 2007, Nr 89, poz. 590, z późn. zm.
- Wojciechowski S. (2013), *Stan i poczucie bezpieczeństwa w Polsce. Pentagonalny model bezpieczeństwa*, w: *Kluczowe determinanty bezpieczeństwa polski na początku XXI wieku*, (red.) S. Wojciechowski, A. Wejksznier, Warszawa.

STRESZCZENIE

Obecnie społeczeństwa zachodnie żądają kompleksowego minimalizowania ryzyka i przezcuciły ten obowiązek na administrację publiczną. Tym samym wzrosło znaczenie zarządzania kryzysowego, a dokładniej skuteczności działania w jego ramach. Wydaje się, że proponowana metoda oparta na *case study* umożliwi dostarczanie pewnych (niefałszywych) przesłanek, co ograniczy specyfikę zarządzania kryzysowego (zmiennność, deficyt informacyjny itp.), i stanie się posiłkową bazą empiryczną dla podmiotów administracji publicznej skazanych na wnioskowanie pod presją czasu z mało znanych i nieusystematyzowanych materiałów źródłowych.

THE ROLE OF CASE STUDY IN CRISIS MANAGEMENT IN THE FACE OF MODELING

ABSTRACT

Currently, Western societies demand the comprehensive minimize risk and move this duty on public administration. Thus, has increased importance of crisis management, and more specifically efficient operation. It seems that the proposed method, based on the case study, provide the certain rationale, which will restrict the specificity of crisis management (variability, information deficit, etc.) and will become empirical base for public administrations sentenced to inference under time pressure with little-known and unstructured source materials.