

TEORIJA KRIZNEGA UPRAVLJANJA THEORY OF CRISIS MANAGEMENT

Marjan Malešič*

UDK 614.8:159.9

Povzetek

Avtor ugotavlja, da so za sodobni svet značilne kompleksne krize, katerih obvladovanje zahteva vseobsegajoč in usklajen pristop državnih in ne-državnih akterjev. Avtor krizo opredeli kot stanje, v katerem so ogrožene temeljne vrednote in norme subjekta, na katerega se kriza nanaša. Za krizo so značilni tudi časovni pritisk pri sprejemanju odločitev, negotovost razmer in stres. Poleg opredelitve krize prinaša članek tudi ugotovitve v zvezi z načinom odločanja in vodenja v krizi, saj sta kriza in upravljanje/vodenje tesno povezana fenomena, ki jima teoretiki in raziskovalci namenjajo največ pozornosti. Kljub funkcionalističnemu pristopu k analizi krize in kriznega upravljanja se avtor opredeli tudi do simbolnih razsežnosti krize, ki jih mnogi teoretiki zanemarjajo.

Abstract

The author establishes that complex crises are characteristic of the modern-day world and call for the all-encompassing and coordinated approach to their control by both governmental and nongovernmental actors. The article defines a crisis as a state in which the fundamental values and standards of the subject to which the crisis relates are threatened. Also characteristic of crises are time-related pressures in decision-making, uncertain conditions and stress. In addition to defining a crisis, the article also presents certain findings in connection with the manner of decision-making during crises and management of crises, since crisis and management/administration are closely related phenomena to which theoreticians and researchers devote the most attention. Despite employing a functionalist approach to crisis analysis and crisis management, the author also addresses the symbolic dimensions of a crisis, which many theoreticians tend to ignore.

Uvod

V zadnjem obdobju se v številnih evropskih državah med znanstveniki, strokovnjaki in praktiki, ki se ukvarjajo z različnimi krizami, povečuje interes za teorijo in empirične izsledke proučevanja krize in kriznega upravljanja. Razloge za povečani interes najdemo v številnih krizah, ki se dogajajo tudi v državah, v katerih preventivi, pripravam, reševanju in sanaciji razmer pred krizo, med njo in po njej namenjajo veliko pozornost, saj se krize kljub tem ukrepom dogajajo, ukvarjanje z njimi pa ni vedno učinkovito oz. skladno s sprejetimi načrti.

V Evropi že nekaj let poteka raziskovalni projekt Krizno upravljanje v Evropi, ki ga vodijo švedski in nizozemski raziskovalci, pridružili pa so se jim kolegi iz drugih evropskih držav, med njimi tudi iz Slovenije.¹ Namen raziskovanja je spodbuditi znanstvenike in raziskovalce na eni strani in širok krog praktikov na drugi strani, da se začno celovito in bolj načrtno ukvarjati s kriznim upravljanjem, pri čemer je temeljno vodilo, da čim širši krog strokovnjakov sprejme ponujene teoretične podlage in metode raziskovanja, jih uporabi v raziskavah in tako pridobi nova spoznanja, kar ustvarja boljše razmere za civilno krizno načrtovanje in krizno upravljanje.

V prispevku bom predstavil teorijo o krizi in kriznem upravljanju, ki je bila podlaga za raziskovanje obeh med seboj

tesno povezanih fenomenov. Omejeni prostor mi ne dovoljuje, da bi v prispevku zajel vso širino in globino teoretičnih predpostavk, zato se bom omejil na tiste od njih, ki so za empirično preučevanje najpomembnejše. Začel bom z opredelitvijo krize, nadaljeval z referenčnimi točkami krize, načinom odločanja in vodenja v krizi, končal pa s predstavitvijo simbolnih razsežnosti krize. Pri tem se bom opiral predvsem na nizozemske in švedske teoretike, ki so v Evropi najbolj poglobljeno empirično raziskovali krizo in krizno upravljanje ter posledično največ prispevali k razvoju teorije, ne bom pa zanemaril tudi drugih vidnih teoretikov.

Kaj je kriza?

Vsaka kriza ima lastne situacijske in kontekstualne značilnosti, vse krize pa imajo tudi veliko skupnega. V krizi odločevalci na različnih vladnih ravneh zaznajo ogrožanje temeljnih vrednot in norm ali pa ogrožanje njihovega položaja vodilnih javnih uslužbencev. Kriza ponuja omejen čas za oblikovanje politike in sprejemanje odločitev. In nenazadnje, kriza postavlja odločevalce pod velik stres in jih prisili, da sprejemajo odločitve v negotovih razmerah, v katerih dogodki prehitujejo drug drugega.

Tako kot velja za varnost nasploh, tudi kriza zahteva neko eksplicitno referenčno točko (na koga ali kaj se kriza

* dr., Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva pl. 5, Ljubljana, marjan.malesic@guest.arnes.si

¹ Glej Malešič, Ujma 14–15, 278–280.

nanaša), ki je lahko posameznik, skupina, organizacija, družba ali država.² Krizne razmere lahko simultano ogrozijo akterje, ki so dvostransko povezani ali so del sistema, kot je na primer regionalni podsistem ali pa mednarodni sistem. Kar zadeva mednarodno raven, Hermann pravi (cit. po Stern, 1999), da gre za tri vrste pristopov k analizi, in sicer sistemskega (ogroženost stabilnosti mednarodnega reda), pristop konfrontacije akterjev (dva ali več akterjev je vključenih v konfliktno komuniciranje in krizno pogajanje) in pristop odločanja (osredotoča se na procese, ki potekajo znotraj države ali drugih akterjev, ki sprejemajo odločitve v krizi). Lahko bi dodali še četrty pristop, ki se uveljavlja v zadnjem času, tj. politično simbolni pristop, ki se osredotoča na manipulacijo simbolov, ritualov in moči v kriznem komuniciranju.³

Hermann (prav tam) je odločevalsko krizo definiral kot situacijo, ki (1) ogroža prednostne cilje enote odločanja, (2) omejuje čas, ki je na razpolago za sprejemanje in izvajanje odločitve, in (3) s svojim pojavom preseneti pripadnike enote odločanja. Pri tej definiciji gre potemtakem za subjektivno zaznavo krize s strani vpletenih odločevalcev.

Znanstveniki v okviru mednarodnega združenja Vedenje v krizi (International Crisis Behavior – ICB; cit. po Stern, 1999) so krizo, gledano s perspektive države, definirali s pomočjo treh zaznav: (1) ogrožanje temeljnih vrednot, (2) omejen čas za ukrepanje in (3) velika verjetnost prisotnosti vojaške sovražnosti.

Rosenthal in sod. (1989) so v svoji definiciji poudarili ogroženost temeljnih vrednot in norm ter časovni pritisk, medtem ko so pomen presenečenja zmanjšali in ga nadomestili z negotovostjo. Rezultat je bila naslednja definicija krize: kriza je resna grožnja ključnim strukturam ter temeljnim vrednotam in normam družbenega sistema, ki – pod časovnim pritiskom in v zelo negotovih razmerah – zahteva sprejemanje kritičnih odločitev. Hart (1993) dodaja, da je kriza neprijeten dogodek, ki odločevalce izziva in preizkuša, da ukrepajo v razmerah ogrožanja, časovne stiske in negotovosti.

Po Holstijevem mnenju (1990) krizo označujeta resno ogrožanje pomembnih vrednot in omejen čas za ukrepanje. Značilno je tudi, da kriza povečuje stres med tistimi, ki se z njo ukvarjajo.

Stern (1999) ponuja sintetično definicijo krize, ki pravi: kriza je situacija, ki izhaja iz spremembe zunanje ali notranje okolje določene kolektivitete in jo označujejo tri nujne in zadostne zaznave dela odgovornih odločevalcev: ogroženost temeljnih vrednot, nujnost in negotovost.

Vendar pa nekateri teoretiki (Rosenthal, 1998; Boin in Hart, 2001) opozarjajo, da kriza ni dogodek, ki je jasno umeščen v čas in prostor. Ravno nasprotno, gre za razširjeno obdobje

velike ogroženosti, negotovosti in izvajanja politike, ki moti (kriza namreč) širok spekter socialnih, političnih in organizacijskih procesov. Kriza je dinamičen in kaotičen proces in ne diskreten dogodek, katerega sekvence so linearno razvrščene na časovni lestvici.

Rosenthal, Boin in Comfort (2001, 32–34) ponudijo tipologijo kriz glede na način njihovega pojemanja in govorijo o hitro pojemajočih, katarzičnih in počasi pojemajočih krizah ter krizah s kompleksnimi dolgoročnimi posledicami. Za *hitro pojemajoče krize* je značilno, da se končajo tako hitro kot se pojavijo: na hitro, ostro in odločno (npr. ugrabitev letala ali talcev, kar rešujemo s hitro in učinkovito vojaško akcijo ali s takojšnjimi pogajani). V to skupino spadajo tudi nesreče, ki se dogajajo v skupnostih z zelo razvito subkulturo, ki je osredotočena na odpravljanje posledic nesreč. Če ne gre za večje nesreče, ki bistveno odstopajo od običajnega vzorca nesreč, bo taka skupnost s posledicami nesreče opravila malodane rutinsko. Za *katarzično krizo* je značilno relativno hitro pojemanje, ki je posledica dolgega in postopnega pojavljanja krize. Napetost ali ranljivost (ogroženost) se počasi stopnjujeta, dokler ne dosežeta kritične točke, na kateri izbruhne kriza. Primere te vrste najdemo v konfliktih med oblastmi in različnimi ekstremističnimi skupinami ali med šibkejšimi in močnejšimi državami, ko dolgo razvijajoči se konflikt izbruhne v obliki vojaške intervencije močnejše države. *Počasi pojemajoče krize* se pojavijo počasi in tako tudi pojemajo. Tipična primera sta vietnamska vojna in vojaška intervencija ZSSR v Afganistanu. Za oba oborožena spopada je značilna visoka stopnja entropije, ki se dogaja na terenu, na fronti. Vojaške operacije se nadaljujejo ne glede na negativen »feedback«, ki se nanaša na rezultat take politike, dokler glavni akterji ne ugotovijo, da so se ujeli v past, in se soočijo s političnim porazom. Deeskalacija tovrstnih kriz zahteva precej časa, saj je treba prilagoditi ambicije in pričakovanja ter se mentalno pripraviti na poraz in zadrego. Podobna logika velja tudi za okoljske krize, saj se tudi v tem primeru kriza »nabira« daljše obdobje, dokler na določeni točki ne izbruhne, potem pa zopet zelo počasi pojema. *Kriza s kompleksnimi dolgoročnimi posledicami* se pojavi nenadoma in izpostavi kritična vprašanja, ki imajo širši obseg in pomen. Te krize običajno presegajo zmožnosti reakcije političnih in uradniških struktur, pokažejo, da je stopnja pripravljenosti za soočanje s krizo prenizka in odgovor nanjo prešibak, tako da celo to dejstvo prispeva k večji nevarnosti. Tovrstne krize lahko postanejo simbol za celo vrsto kriz, ki so bile dotlej neznanane ali manj znane (npr. jedrska nesreča na Otoku treh milj).

Na manj abstraktni in bolj operacionalizirani ravni bi pojem krize lahko zajel naravne in druge nesreče, različne (vojaške) konflikte in prevrate, (oborožene) vstaje in revolucije, politične nemire in teroristično dejavnost, ne smemo pa zane-mariti tudi drugih kriz, ki so lahko posledica spleta neugodnih okoliščin in odnosov v našem fizičnem in socialnem okolju.

² Glej Buzan, Weaver, de Wilde 1997, 35–42.

³ Glej Hart 1993, 36–48.

Na koga se kriza nanaša in kako vpliva na kakovost odločanja?

Po Holstijevem mnenju (1990) je glede referenčne točke krize smotno razlikovati štiri ravni analize, in sicer državo, birokratsko organizacijo, skupino in posameznika, saj med njimi, kar zadeva krizno odločanje, obstajajo pomembne razlike. Praviloma so teorije, ki se osredotočajo na večje enote odločanja – državo in birokratsko organizacijo – bolj optimistične glede vpliva krize na kakovost odločanja, kot pa to velja za manjše enote odločanja – skupino in posameznika.

Tradicionalna in še vedno prevladujoča realistična teorija mednarodnih odnosov izhaja iz predpostavke, da lahko *nacionalne države* najbolje označimo kot »unitarne racionalne akterje«.⁴ Posledično teoretiki te paradigme pripisujejo relativno majhno eksplanatorno moč kognitivnim vidikom odločanja v krizi. Kot najbolj uporabno perspektivo za razumevanje odnosov med državami realisti ponujajo tisto, ki predpostavlja, da v mednarodnem sistemu, katerega značilnost je strukturna anarhija, oblikovalce politike vodi »nacionalni interes«. Ti lahko včasih slabo ocenijo svoje interese, vire, ki jih imajo na razpolago različni državni akterji, ali motive nasprotnika. Lahko pa podležejo celo utopičnemu in ideološkemu razmišljanju ali omejenim interesom notranje politike. Toda, realistične teorije redko razlikujejo med oblikovanjem politike v krizi in drugih situacijah, če pa že, so prepričani, da je odločanje v krizi kakovostnejše, saj ga ne obremenjujejo nepomembne in neustrezne vrednote. Tudi če je končni rezultat krize vojna, to dejstvo realisti razložijo kot racionalno politično izbiro – odločitev držav za vojno je posledica presoje, da lahko z njo dosežejo več kot z mirnim reševanjem konflikta.

Tudi *organizacijsko-birokratska perspektiva* teži k optimizmu, kar zadeva odločanje v mednarodni krizi. Osrednja premisa je, da je odločanje v birokratski organizaciji zelo omejeno, predvsem z legalnimi in formalnimi normami, ki povečujejo racionalnost odločanja in odpravljajo spremenljivo birokratsko vedenje. Vendar pa so diagnoze in recepti za različne situacije velikokrat obarvane z omejeno perspektivo, ki je zakoreninjena v birokratskih vlogah: "Where you stand depends on where you sit" (stališče nekoga je odvisno od njegovega položaja v birokratski organizaciji).

Kriza prinaša večjo motivacijo in zmanjšuje nekatere patološke vidike normalnega birokratskega vedenja, med njimi tiste, ki izhajajo iz hierarhije, specializacije in centralizacije. Kriza zelo verjetno prenaša lokus odločanja k vrhu organizacije, kjer so na razpolago kakovostnejše informacije in podatki in kjer pri odločanju upoštevajo širše, manj omejene vrednote. Nekateri analitiki poudarjajo, da kriza poveča kakovost odločitev v birokratski organizaciji, saj ni časa za pogajanja, zavlačevanje in iskanje najnižjega skupnega imenovalca. Torej se lahko racionalnemu modelu

sredstvo–cilj celo bolj približamo v krizi, ko je časa za skrbno razmišljanje premalo.

Skupine se lahko ob soočanju s kompleksnimi nalogami v krizi obnesejo bolje kot posamezniki. Osnova takega razmišljanja je predpostavka, da skupine niso zgolj seštevek posameznikov, ampak dinamika skupinske interakcije zelo verjetno pozitivno vpliva na vsebino in kakovost odločitev, kar gre pripisati različnim pogledom in talentom, delitvi dela ter kakovostni vsebinski razpravi, ki se nanaša na diagnozo stanja in izbor receptov za soočanje z njim. Hkrati skupine svojim pripadnikom zagotovijo emocionalno podporo, ki je potrebna v stresnih razmerah, ki so, kot smo lahko videli, ena od temeljnih značilnosti krize.

Vendar pa so skupine tudi ranljive. Znan je patologija skupinskega mišljenja (*groupthink*), v kateri skupinska solidarnost prevlada nad učinkovitim izvajanjem ključnih nalog pri sprejemanju odločitev. Skupine so nagnjene k neupravičenemu optimizmu in občutku neranljivosti, stereotipnim predstavam o nasprotnikih, nepozornosti na opozorila in k močnemu, čeravno latentnemu pritisku proti nestrinjanju njenih pripadnikov. Nekateri celo menijo, da so skupine bolj nagnjene k tveganim odločitvam, vendar so dokazi za to pomanjkljivi.

Voditelji, ki so učinkoviti in imajo potrebno mero domišljije, lahko preprečijo negativne pojave v skupinski dinamiki, čeprav tudi sami niso imuni pred stresom, kar ima za posledico bolj spremenljivo krizno vodenje.

Pristopi, ki se osredotočajo na *odločanje posameznika* v krizi, pogosto poudarjajo prepad med zahtevami klasičnega modela racionalnega odločanja (sredstvo–cilj) in različnimi kognitivnimi omejitvami, ki lahko odigrajo pomembno vlogo tudi v relativno preprostih razmerah. Če so se znanstveniki v preteklosti osredotočali na različne tipe psihopatologij med političnimi voditelji (npr. paranoja, avtoritarnost), dajejo danes poudarek kognitivnim omejitvam, ki vplivajo na odločanje »normalnih« in ne deviantnih subjektov. Se pravi, da analiza zajema vse voditelje in ne zgolj tiste, ki kažejo jasne znake klinične abnormalnosti (npr. Hitler in Stalin).

Mnogi relevantni modeli se ukvarjajo s kognitivnimi strategijami za ukvarjanje s kompleksnimi, nepopolnimi ali nasprotujočimi si informacijami in tudi s preobloženostjo z informacijami. Odločevalec je opisan kot reševalec problema, naiven ali intuitiven znanstvenik, iskalec kognitivnega ravnotežja, kot nekdo, ki se izogiba disonanci, ali kot iskalec informacij in kibernetični obdelovalec informacij. Vsem tem pristopom je skupen izrazit interes za sistem prepričan relevantnih akterjev (vključno s samopredstavo), zaznave, obdelavo informacij, osebnostne lastnosti (toleriranje nejasnosti, kognitivna kompleksnost) in za njihov vpliv na odločanje. Posebno pozornost pa ti pristopi namenjajo vplivu velikega stresa na sposobnost posameznikovega spoznavanja in zaznavanja.

⁴ Glej Malešič, 1994, in Walt, 1998.

Kakšno je nasploh odločanje v krizi?

Konvencionalna modrost pričakuje od oblasti, da bo v krizi ukrepala učinkovito in usklajeno in da bodo vladni uradniki in javni uradi v primeru krize pustili ob strani omejene interese in delovali složno. Kriza naj bi zagotavljala ugoden kontekst za vsiljevanje centralizacije odločanja, koncentracije moči in oblasti; kriza naj bi ustvarjala predpogoje za vzpostavitev t. i. ustavne diktature. Resen vir ogrožanja, negotovost in časovni pritisk ustvarjajo razmere, ki so diametralno nasprotni rutinski obdelavi informacij, skladnemu vedenju in funkcionalno razdeljenim odgovornostim, kar so siceršnje značilnosti politično-upravnega procesa. V kriznih razmerah postanejo zelo privlačni koncepti, kot sta »vseobsegajoče« in »integrirano« načrtovanje za primer nesreč, in klišeji, kot je na primer »vojna proti terorizmu«. To lahko vodi k nekritični podpori pretirani koncentraciji moči znotraj vlade ali prisilni koordinaciji kot edinih načinov za učinkovito soočanje s krizo (Rosenthal, 't Hart in Kouzmin, 1993, 12–45).

Ključne značilnosti krize, velika ogroženost, negotovost in časovni pritisk, so velik izziv za običajen, rutinski vzorec delovanja uradništva, kjer gre predvsem za formalne in časovno zahtevne postopke. Krizno odločanje zahteva prilagajanje uradniške strukture in kulture in eno od teh prilagajanj naj bi bilo bolj centralizirano odločanje. V tem primeru se centralizirano odločanje nanaša na tri med seboj povezane fenomene: prvič, lahko se nanaša na koncentracijo moči v rokah manjšega števila izvršnih uradnikov, drugič, lahko se nanaša na koncentracijo odločevalske moči v osrednji vladi na račun federalnih enot, regij ali lokalnih skupnosti, in tretjič, v kritičnih okoliščinah lahko povzroči težnjo po močnem vodstvu oziroma takšni ali drugačni obliki »krizne vlade«.

Rosenthal, 't Hart in Kouzmin (prav tam) navajajo analitike, kot so Hermann (1963), Paige (1968) in Holsti (1972), ki so v svojih delih poročali o centraliziranem odločanju, kot najbolj očitni strukturni značilnosti uradniškega prilagajanja krizi. Vsi, ki so proučevali mednarodne krize, so poročali o tem, da je kritične odločitve sprejelo *manjše število glavnih izvršnih uradnikov in njihovi najbližji sodelavci*. Torej naj bi bila pri odločanju ključna manjša skupina ljudi, proces odločanja pa naj bi bil skrajno neformalen. Ključni akterji razpravljajo samo z najbolj veščimi, zaupanja vrednimi in močnimi soakterji. Pojavi, kot so kritičnost, nesoglasje in medsebojno obtoževanje, v tej skupini med krizo praviloma ne pridejo do izraza.

Ti izsledki so analitično žarišče usmerili v skupinsko dinamiko, ki naj pojasni potek in izid kriznega odločanja v politični in vojaški eliti. Sprožilo se je nekaj pomembnih vprašanj: – fizično in mentalno stanje ključnih odločevalcev v krizni skupini,

- velikost, sestava in delovanje skupine odločanja,
- fenomen patologije skupinskega mišljenja (groupthink), ki pomeni kolektivno izogibanje problemom, da bi ohranili skupinsko soglasje,
- problem obdelave velikega števila različnih podatkov in informacij v majhni skupini,
- vodstvo, osebnost in medosebni odnosi v majhni skupini.

O koncentraciji oblasti v rokah osrednje vlade na račun oblasti nižjih teritorialno-političnih enot so v raziskavah o nesrečah veliko poročali in ima različne variacije. V ZDA na primer do takega premika navzgor pride, ko predsednik države neko območje razglasi za »območje nesreče«. Takrat Zvezna agencija za krizno upravljanje (Federal Emergency Management Agency) prevzame nalogo koordiniranja ukrepanja ob nesreči.⁵ V bistvu bi bilo idealno, če bi poiskali neko »strukturno mešanico« upravnega ukrepanja, ki bi omogočila učinkovito soočanje z nesrečo. Černobilska jedrska nesreča je pokazala, da mnoge zahodne države niso bile sposobne najti te mešanice in so delovale precej zmedeno. Ob tem se porajajo vprašanja o prednostih in slabostih podnacionalnih oziroma nacionalnih načinov ukrepanja v krizi, ki zadevajo učinkovitost, zmogljivost, sprejemljivost in javno odgovornost.

Krize ne glede na svoje razloge običajno zahtevajo *močno vodstvo in odločnost*. Včasih zahtevajo posebno krizno zakonodajo in so resna preizkušnja za avtentičnost demokracije.⁶ Kritične razmere lahko privedejo do ustavne diktature, saj javnost zahteva odpravo kompleksnosti pri odločanju, fragmentiranosti vlade in instituta "checks and balances" (gre za omejitve, ki jih imajo vse veje oblasti, s tem ko je vsaki od njih dana pravica, da popravijo tiste akte drugih vej oblasti, ki spadajo v njihovo pristojnost, ali se jim izognejo).

Ena od značilnosti resnih kriznih razmer je tudi ta, da predstavniki in sodna telesa oblasti bolj izrazito (nemara tudi nekritično) podpirajo izvršno oblast, kar lahko ogrozi bistvo znane Montesquieujeve tripartitnosti oblasti – delitev na zakonodajno, sodno in izvršno oblast. Tudi organizacije, ki se vključujejo v krizno upravljanje – policija, vojska, civilna, zaščita, gasilci in zdravstvena služba – v takih primerih delujejo še bolj centralizirano kot sicer. Vzpostavi se piramidna poveljniška struktura z enotnim poveljevanjem kot vodilnim načelom.

Ali je odločanje v krizi vedno centralizirano?

Rosenthal, 't Hart in Kouzmin (prav tam) želijo opozoriti na pomembne empirične alternative centraliziranemu odgovoru na krizo in pri tem ločijo strateško in operativno raven

⁵ V Sloveniji velja, da ob nesreči lokalne skupnosti najprej same poskrbijo za ukrepanje, če je nesreča prevelika, jim pomagajo sosednje lokalne skupnosti in regija, če tudi to ni dovolj, se angažirajo osrednje oblasti.

⁶ Taki so bili na primer med hladno vojno britanski načrti za krizno delovanje ob nevarnosti jedrskega napada, saj je bila odsotnost demokratičnih postopkov pri izvajanju kriznega upravljanja očitna, pa tudi postopki ponovne vzpostavitve demokratične oblasti po koncu krize niso bili predvideni.

odločanja. Učinkovit krizni menedžment na strateški ravni zahteva dobro razumevanje javne in politične zaznave položaja. Obstajajo pravne, organizacijske in dejanske razmere, v katerih centralizirano odločanje v krizi ne pride do izraza. Poglejmo nekaj primerov.

Neformalna decentralizacija. Na neformalno decentralizacijo vplivata dva dejavnika, in sicer časovni pritisk na operativni ravni⁷ in preobremenjenost osrednje oblasti.⁸

Formalna decentralizacija. Obstajajo tudi primeri vnaprej načrtovane decentralizacije kriznih operacij, ki jih narekujejo izkušnje, saj je lahko v nekaterih krizah osrednja oblast zelo neučinkovita. Tudi nasploh velja, da so centralizirani sistemi bolj ranljivi od decentraliziranih. Motenje enega dela sistema ima lahko negativen kumulativen učinek na celoten sistem (domino efekt).⁹

Obstajajo tudi primeri decentralizacije in prevzemanja pristojnosti drugih zaradi tekmovalnosti med različnimi institucijami, ki sodelujejo v kriznem upravljanju. Za civilno obrambo (zaščito), policijo, vojsko, zdravstveno in socialno službo je vsaka kriza test njihovega temelja, legitimnosti in nadaljnega obstoja ali vsaj razvoja. Zato sodelovanje znotraj vlade velikokrat pomeni prej problem kot pa rešitev kriznih razmer. Veliko je primerov verbalnih spopadov pri izbiri ustreznih postopkov kriznega reševanja¹⁰, tekmovalnosti, pokriznega obtoževanja med vojsko, policijo in lokalnimi oblastmi¹¹, napetosti v civilno-vojaških razmerjih¹² in občutljivosti v odnosih med osrednjo, regionalno in lokalno oblastjo.

Neodločanje. Poglejmo nesrečo na stadionu Heizel v Bruslju leta 1985. Neodločanje ima tri oblike: odločitev sploh ni sprejeta (ključni akterji nesreče na stadionu so kar čakali, kaj se bo zgodilo), indiferentnost akterjev odločanja (belgijski notranji minister sploh ni prišel na kraj nesreče in je podrejene mestne policiste pooblastil, naj storijo, kar se jim zdi najbolj primerno), odločitev je sprejeta, vendar je ne upoštevamo (policisti niso hoteli izvajati odločitve ministra za pravosodje in javnega tožilca, naj na kraju samem retirajo izgrednike, saj so se bali podivjane množice).

Paraliza. Politiki in drugi akterji kriznega upravljanja so včasih v kriznih razmerah pod takim časovnim pritiskom, da niso sposobni ukrepati, in zaradi tega gredo dogodki svojo pot. Tudi velik stres ljudi pasivizira, medtem ko jih lahko zmeren stres celo dodatno aktivira in motivira.

V zvezi s tem poznamo tudi izraz »administrativna regresija«: situacija, v kateri nekateri predstavniki oblasti in državni uradniki zapustijo svoje mesto in se osredotočijo na svojo osebno varnost in varnost svojih družin (njihov zasebni interes prevlada nad javno dolžnostjo).

Prevlada položaja. V nekaterih primerih so določeni akterji kriznega upravljanja soočeni z izjemno akutnimi razmerami, čutijo se dolžne zaobiti formalne postopke posvetovanja in poveljevanja in enostavno ukrepajo na lastno pest in improvizirajo.¹³

Strateško izogibanje. Pri strateškem izogibanju gre za vztrajanje določene institucije, da za reševanje kriznih razmer ni pristojna in odgovorna ona, ampak neka druga institucija.

Ali je učinkovito vodenje in upravljanje v krizi možno?

Napadi skrajnih islamskih terorističnih skupin na Svetovni trgovinski center v New Yorku in na Pentagon 11. septembra 2001 so izjemno okrepili položaj predsednika Georga Busha ml. v mednarodni skupnosti, še posebej pa na domači politični sceni. Tudi župan New Yorka Rudolph Giuliani je v javnosti postal heroj in požel izjemno odobravanje zaradi vloge, ki jo je odigral v procesu kriznega upravljanja in vodenja po omenjenem napadu. Obstajajo pa tudi primeri, ko voditelji zaradi neustreznega ali neučinkovitega ravnanja izgubijo podporo in tudi svoj položaj; na primer nekdanji ameriški predsednik Jimmy Carter, ki ni mogel uspešno razrešiti krize, ki je nastala z ugrabitvijo osebja ameriškega veleposlaništva v Teheranu leta 1979.

Ti primeri dokazujejo, da sta *kriza in vodenje tesno povezana fenomena* (Boin in 't Hart, 2002, 3). Kriza predstavlja kritično obdobje za vsako organizacijo, sektor ali družbo, obdobje, v katerem so vnaprej vzpostavljene strukture ogrožene ali ne uživajo zaupanja in se morajo oblikovati nove. V kriznih razmerah, ki prinašajo nevarnost in negotovost, ljudje od oblasti pričakujejo, da bo »nekaj naredila«. Ko je kriza relativno hitro mimo in so posledice odpravljene, se v družbi vzpostavi novo ravnotežje, ki spodbudi občutek, da so nas skozi krizno obdobje vodili pravi voditelji. Uspešno vodenje v kriznih razmerah, ki pomenijo kolektivni stres, voditelje spremeni v državnike. Če pa kriza

⁷ Na primer v zgodnjih osemdesetih letih je bilo na Nizozemskem veliko demonstracij in nemirov zaradi gradnje jedrskih elektrarn in vojaških baz, tako da policija na operativni, lokalni ravni razmer ni mogla več nadzirati, zato je prosila za pomoč v silah in sredstvih; ta pomoč ni bila zaprosena po ustaljenem postopku, ko župan uradno prosi guvernerja regije, ta pa notranje ministrstvo, ampak je policija pomoč zahtevala in dobila po lastnih kanalih vodenja in poveljevanja.

⁸ Na primer Yom Kippur vojna 1973 – ameriški predsednik Richard Nixon se je ukvarjal z afero Watergate, medtem ko je ključne odločitve v zvezi s tretjo arabsko-izraelsko vojno sprejemal njegov svetovalec za nacionalno varnost Henry Kissinger.

⁹ Primer je ranljivost in občutljivost nekdanjih socialističnih sistemov na izzive iz okolja, tudi ko ni šlo za veliko krizo. Ali pa drug primer, ki je bolj povezan s potencialno krizo: nekdanji ameriški predsednik Jimmy Carter je pooblastil nekatere visoke vojaške poveljnike (jedrsko podmornice, strateško letalsko poveljstvo, Strategic Air Command – SAC, da ob jedrskem napadu ZSSR na Vašington sprožijo protinapad.

¹⁰ Dilema decembra 2000: ali razstreliti plaz pod Mangartom ali ne?

¹¹ Znano je obtoževanje za napake in tekmovanje za zasluge med Teritorialno obrambo in policijo po vojni leta 1991 v Sloveniji.

¹² Zakaj vojska ni bila pravočasno vključena ob poplavih leta 1998 na Celjskem in drugod na prizadetih območjih?

¹³ Policija se med množičnimi nemiri rada zateče k čezmerni uporabi sile, ki je v nasprotju z usmeritvami poveljujočih, ali pa se zaradi pritiska množic umakne s položaja kljub drugačnemu povelju.

ne preneha in normalnega stanja ni moč vzpostaviti, se isti voditelji zelo hitro spremenijo v »grešne kozle«.

Boin in 't Hart (2002, 4) menita, da krizno upravljanje nikoli ni bilo lahko opravilo, saj se odvija v organizacijskem kaosu, pod pritiskom množičnih občil, v stresnih razmerah in ob pomanjkanju natančnih informacij, če naštejemo le nekatere ključne značilnosti. Spremembe narave in konteksta sodobnih kriz pa krizno upravljanje še otežujejo. Sodobne krize so izjemno kompleksne, učinkujejo prek različnih »meja«, se povezujejo z drugimi globokimi problemi in so dolgotrajne. Na njihovo naravo vplivajo procesi, kot so globalizacija, deregulacija ter razvoj informatike in tehnologije.

Pomembna sta tudi kognitivni (zaznavni in spoznavni) in socialno-kulturni kontekst sodobnih kriz, ki ju označuje povečan občutek ranljivosti družbe po desetletjih samozadovoljstva. Državljeni vse bolj pričakujejo od države, da bo varovala njihovo zdravje in varnost, in kadar vlada tega v krizi ni sposobna zagotoviti, so državljani šokirani.

Krize s svojimi fizičnimi, psihološkimi in političnimi značilnostmi so od voditeljev vedno zahtevale veliko preventivnih, pripravljanih, reakcijskih in sanacijskih ukrepov. Na novo pojavljajoči se kontekst ogroženosti in kriznega upravljanja pa dobiva še dodatne razsežnosti. Nove oblike kriznega upravljanja poudarjajo politično-psihološki vidik ukvarjanja z nepričakovanimi dogodki in okoliščinami. Značilen je velik interes množičnih občil in znatno politično zanimanje. Krizni dogodki so bolj ali manj nejasni. Ali kot bi rekel Beck (1986), v »družbi tveganja« (risk society) sta osebno zdravje in varnost pa tudi kolektivna varnost visoko na lestvici družbenih in političnih vrednot. Za družbo tveganja je značilen velik prepad med pričakovanjem državljanov in prizadevanjem političnega vodstva, ki želi krizo preprečiti ali omejiti. Boin in 't Hart (2001, 7) soočita tipična pričakovanja javnosti in dokumentirano vedenje voditeljev v krizi.

Poglejmo najprej pričakovanja javnosti

Voditelji morajo na prvo mesto postaviti varnost ljudi in se pripraviti za najhujši možni scenarij. Voditelji morajo opozorila glede prihodnje krize jemati zelo resno, in če do nje pride, stopiti na čelo in dajati jasne usmeritve za izvajanje krizne operacije. Voditelji sočustvujejo z žrtvami, ne zgolj z besedami, ampak tudi z dejanji in poskrbijo, da se po krizi iz te izkušnje čimveč naučijo.

Kaj pa kažejo empirični podatki glede vedenja voditeljev v krizi?

Ekonomski in politični stroški zagotavljanja varnosti so za voditelje velikokrat previsoki. Raven varnosti, ki jo zagotavljajo, ni optimalna. Mnogi voditelji v vladi in gospodarstvu se neradi usposablajo za igranje vodstvenih vlog

v krizi. Večina nesreč, ki jih povzroči človek, in nasilnih konfliktov ima dolgo inkubacijsko dobo, v kateri oblikovalci politike napačno interpretirajo, se ne informirajo in ignorirajo ponavljajoča se opozorila, ki kažejo na nevarnost. Večina kriznih operacij zahteva odgovor, ki posega na področje več organizacij, zajema različne pristojnosti, zahteva politični odgovor, ki ga je treba ustrezno usklajevati in ne izvajati poveljevanja in nadzora od zgoraj navzdol. Voditelji sicer zagotavljajo pomoč tistim, ki so je potrebni, vendar se izogibajo nepotrebni obljubi in pretirani velikodušnosti. Pokrizno učenje je ovirano zaradi obtoževanja in iskanja krivca, ki je bistvena sestavina vedenja v sodobnih krizah.

Ali ima kriza tudi simbolne primesi?

Ko je bil julija 1992 ubit italijanski protimafijski sodnik Borsellino (en mesec po uboju prijatelja in kolega Falconeja), je njegova družina zavrnila uradni pogreb, saj je menila, da je »država« kriva za njegovo smrt, ker ni storila dovolj v boju proti mafiji. Taka čustvena obsodba s strani družine je vrgla slabo luč tako na tedanjo vlado kot na italijanski politični razred v celoti. To je bilo simbolično dejanje jeze, obupa in kljubovanja; podobno se je zgodilo leta 1978, ko je bil ugrabljen in ubit Aldo Moro (nekdanji premier in predsednik krščanske demokracije) in je njegova vdova prav tako zavrnila državni pogreb ('t Hart, 1993, 36–48).¹⁴

Uradni odziv na krizo, ki jo je povzročila ugrabitev Alda Mora, je bilo eno največjih »iskanj človeka« v zgodovini, vendar brez vsakršnega uspeha, kar je demonstriralo ranljivost obstoječe ureditve pred tovrstnimi napadi. Obe zavrnitvi uradnega pogreba sta na politično elito delovali kot velika sramota in frustracija, saj ji ritual državnega pogreba daje dramaturško priložnost, s katero lahko doseže množice v krizi in ji omogoči razkazovanje ustrezne kombinacije žalovanja in odločnosti v boju zoper terorizem. Ali kot je v primeru Alda Mora pronicljivo opazil Kertzer, politiki si tistega dne niso želeli pokopati trupla Alda Mora, ampak politično katastrofo, ki sta jo povzročili njegova ugrabitev in smrt (cit. po 't Hart).

Oba omenjena umora, v katera so bile vpletene mafija oziroma Rdeče brigade, ponazarjata pomembno vlogo, ki jo v dinamiki krize lahko igrajo predstave, simboli in rituali, čeprav sodobno proučevanje kriz ta vidik zanemarja in se osredotoča na upravljanje in vodenje organizacij, načrtovanje in ukrepanje. Ta upravljalško-vodstvena usmeritev analizira krizne dogodke izključno v funkcionalno-tehnokratskem smislu, torej v dobro politične in organizacijske prakse. Podrobno razpravlja o preventivi, pripravljenosti, ukrepanju in sanaciji. Ukvarja se s podrobnostmi, povezanimi s temi fazami kriznega delovanja, in proučuje probleme poveljevanja, nadzora, komuniciranja in zbiranja podatkov v različnih krizah. Analiza je pokazala, da so

¹⁴ Novejši primer te vrste je uboj Marca Biagija, vladnega svetovalca za ekonomska in socialna vprašanja, marca 2002. Družina je zavrnila uradni pogreb z državnimi častmi. Visoki predstavniki oblasti so sicer bili na pogrebu, vendar zasebno in ne kot uradni predstavniki države.

tehnični vidiki kriznega upravljanja 200-krat bolj razviti kot psihološki in kulturni.

Analitiki bi se morali zavedati, da ta instrumentalistična usmeritev, ki prevladuje v raziskovalnem procesu, ni v celoti neproblematična. Temelji na določenih filozofskih, epistemoloških in normativnih predpostavkah, ki so del *funkcionalistične paradigme*. Ta poudarja pomen nadzora, kar omejuje velik del sodobne analize kriznega upravljanja. Raziskovalec Ź Hart pravi, da sta kriza in krizno upravljanje notranje kompleksna in politično kontroverzna fenomen, ki ju lahko celovito analiziramo zgolj, če upravljalški, funkcionalistični pristop odločanja dopolnimo in soočimo z analitično perspektivo, ki je do moči kritična. Del te perspektive najdemo v teoriji in proučevanju simbolnih razsežnosti politike in uprave. Za razliko od pozitivizma in funkcionalizma, ki prevevata velik del današnjega proučevanja kriznega upravljanja, izhaja literatura o simbolnih akcijah z bolj *konstruktivistične perspektive*¹⁵, po kateri narava družbene realnosti ne more biti objektivno opazovana in ocenjena, ampak je močno odvisna od različnih subjektivnih konstrukcij, ki jih oblikujejo različni akterji (Berger, Luckman, 1966, cit po Ź Hart). Tudi nasploh velja, da so družbene vede v zadnjem času prežete pretežno s pozitivističnim empiričnim pristopom.

Literatura, ki obravnava simbolne akcije, se je skladno s tradicijo razvila v zelo učinkovit instrument kritične analize moči, uradnih akcij in politik. To ji uspeva tako, da pogleda za tehnične podrobnosti in uradno retoriko političnih in vladnih akterjev in prek izpostavljanja načinov, na katere uradni akterji uporabljajo jezik moči in druga simbolna sredstva pri interpretiranju dogodkov in doseganju ciljev. Ź Hart se je ukvarjal predvsem z vprašanjem, ali lahko v procesu kriznega upravljanja najdemo tri ključne značilnosti simbolne akcije – oblikovanje, ritual in maskiranje. S tem pristopom pa ne želi zanikati ključnega položaja, prednosti moči, s katero razpolagajo, in posebnih bremen odgovornosti, ki jih nosijo državni uradniki in uradi.

Eden od načinov analize politike je, da nanjo gledamo kot na *institucionalizirano dramo*. Ta drama zagotavlja načine za izražanje in kanaliziranje heterogenosti vrednot, zaznav in interesov, ki se nahajajo v družbi. Struktura političnih institucij in način njihovega delovanja omogočata izražanje zahtev, odpravljanje konfliktov ter oblikovanje in izvajanje javnih politik. Ključni vidik takega sistema je komuniciranje, posebej med elitami, družbenimi skupinami in javnostjo, saj omogoča obstoj in potek političnega procesa. Ker so nekatere vprašanja v političnem procesu prezapletena ali preobčutljiva za eksplicitno izražanje, jih akterji oblikujejo v simbole, ki omogočajo bolj skopo in fleksibilno komuniciranje. Različne kulture lahko razvijejo tipične ali zaželene simbolne sisteme, vendar ne gre za trdne entitete: naš simbolni sistem ni kletka, ki nas zapira v en pogled na političen svet, ampak je mešanica simbolnega razumevanja, s pomočjo katerega se skozi kontinuirano serijo pogajanj borimo, da bi posameznim dogodkom pripisali pomen.

Dramatične politične geste imajo različne oblike. Ena od njih je sprožanje velikih »političnih pobud«, ki jih označujejo hitre simbolne asociacije in pritegnejo široko podporo. Na primer »vojna proti drogam«, »vojna proti revščini«, »križarski pohod proti abortusu«, »boj proti aidsu« ipd. – gre za uporabo vojaških metafor in s tem povezano dramatičnizacijo. Pomembna so tudi personificirana dramatična dejanja, največkrat v obliki rituala, ki se odvija po natančnih in pogosto nepisanih pravilih, ki opredeljujejo standarde pravilnega vedenja (inavguracija ali democija uradnikov, predsedniška pisma javnosti, razprava med ministrskim predsednikom in vodjo opozicije, redne tiskovne konference, uradni meddržavni obiski ipd).

Simboli in dramatična dejanja strukturirajo politično življenje in prenašajo pomembno sporočilo tistim, ki v tem procesu ne sodelujejo neposredno. S tem opravljajo pomembno vlogo ohranjanja političnega reda in stabilnosti. Ali kot pravi Edelman, uporaba politične dramaturgije, jezika in simbolov namenoma in nenamenoma služi pridobivanju »soglasja vladanih«, kljub velikim razlikam v blaginji, položaju in moči (cit. po Ź Hart).

Z vidika simbolne perspektive pomeni *kriza zlom znanih simbolnih okvirov*, ki legitimizirajo predkrizni družbeno-politični red. Do krize pride, ko je motena vsakdanja drama javnega življenja; bodisi zaradi zunanjih dejavnikov, neizzvanih kumulativnih posledic procesov organiziranja in vodenja družbe bodisi zaradi namernih dejanj posebnih skupin, ki želijo doseči tak zaznavni zlom. To alternativno pojmovanje krize ima nekaj očitnih posledic:

- Kriza je zaznavna kategorija: zadostno število vplivnih posameznikov in skupin se mora zavedati pomembnih sprememb v njihovem okolju.
- Kriza ne glede na svoj izvor vsebuje več ravni konflikta. Na ravni posameznika pride do kognitivnega konflikta med znanim prepričanjem o okolju in spremembami, ki jih prinaša kriza. Na skupinski in družbeni ravni se konflikt kaže v obliki različnih interpretacij dogodka, njegovih vzrokov in posledic.
- Kriza je afektivna kategorija: kriza nam poruši prejšnji način gledanja na svet, prinese materialno škodo, trpljenje ljudi in nepravilnost, zato generira veliko strahu. Barton (cit. po Malešič, 1994) celo pravi, da je kriza situacija kolektivnega stresa.
- Kriza vsebuje element delegitimizacije: pod vprašaj postavlja preteklo, sedanje in prihodnje delovanje določenih vidikov družbe in v mnogih primerih tudi vlade. Kriza izzove primarni politični simbol »varnosti«, postavi vprašanja glede kompetentnosti tistih, ki skrbijo za varnost, se pravi države kot institucije in njenega politično-upravnega vodstva. Kriza je torej dinamična sila v procesu legitimizacije, delegitimizacije in relegitimizacije voditeljev.
- Kontekst nejasnosti, nasprotujočih si spoznanj in zaznav, kolektivnega stresa in latentne ali manifestativne delegitimizacije, ki ga povzroči kriza, prinaša priložnost za množično mobilizacijo in institucionalno samodramatizacijo. Klasično pojmovanje krize zanemara to večpomensko razsežnost krize, saj eni odločevalci lahko

¹⁵ Glej Walt, 1998.

izkusijo ogroženost, nujnost in negotovost, medtem ko lahko drugi uradniki, skupine in organizacije zavzamejo diametralno nasprotno stališče. Na primer, mediji čisto na svoj način izrabijo krizo – zanje je to priložnost. Tudi državni uradniki in politiki radi pretiravajo glede ogroženosti in na ta način zahtevajo povečanje sredstev za opremljanje in urjenje vojske in policije.

Večkrat zasledimo ambivaletno pojmovanje krize med samimi odločevalci. Nekateri krizo razglasijo, da lahko potem centralizirajo oblast, povečajo svoje pristojnosti in z njimi manipulirajo. Torej se moramo vedno vprašati, ali gre za pravo ali psevdokrizo, in šele potem lahko preidemo od simbolne konceptualizacije krize k vprašanju strategij kriznega upravljanja.

Sklepne misli

Za sodobni svet so značilne kompleksne krize, katerih negativne posledice hkrati posegajo na različna področja življenja skupnosti. Posledično raste tudi interes akademske, strokovne in laične javnosti za krizo in krizno upravljanje. Iz predstavljenih definicij razberemo, da je krizo možno opredeliti kot situacijo, v kateri so ogrožene temeljne vrednote in norme subjekta (referenčne točke), na katerega se kriza nanaša, zanjo pa so značilni tudi časovni pritisk pri sprejemanju odločitev, negotovost razmer in stres.

Proučevanje kriz se v zadnjem času osredotoča na upravljanje in vodenje organizacij, načrtovanje in ukrepanje. Razprava, ki je pretežno funkcionalno oz. tehnokratsko usmerjena, podrobno razpravlja o krizni preventivi, pripravljenosti, ukrepanju in sanaciji. Ukvarja se s problemi vodenja, odločanja, nadzora, zbiranja podatkov in informacij v različnih krizah. Tudi jaz sem v svojem teoretičnem pregledu postavil težišče na ta vprašanja. Opozoril pa sem tudi na simbolne razsežnosti krize, ki so prav tako zanimive in koristne za proučevanje.

Prispevek pokaže, da se kriza lahko nanaša na državo (družbo), organizacijo, skupino in posameznika. Odločanje države in organizacije v krizi naj bi bilo racionalno, medtem ko je skupina lahko podvržena patologiji skupinskega mišljenja, posameznik pa pretiranemu stresu, zato je njuno odločanje v krizi manj kakovostno. Krizno odločanje je praviloma centralizirano, obstajajo pa tudi pomembne izjeme, ki niso vedno formalizirane. Kriza in vodenje sta tesno povezana pojava, empirični podatki pa kažejo, da so pričakovanja javnosti običajno v nasprotju z dejanskim kriznim vodenjem predstavnikov oblasti. Proučevanje krize daje prednost funkcionalnim razsežnostim tega pojava, kljub temu pa nekateri avtorji izpostavijo pomen simbolnih razsežnosti krize, ki imajo velik pomen predvsem v komuniciranju med oblastjo in državljanji.

Literatura

- Holsti, Ole R., 1990. *Crisis Management*. V: Glad, B. (ed.). *Psychological Dimensions of War*. Newbury Park, SAGE Publications.
- Stern, Eric K., 1999. *Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach*. Stockholm, OCB.
- 't Hart, P., Rosenthal, U., Kouzmin, A., 1993. *Crisis Decision Making. The Centralization Thesis Revisited*. *Administration and Society*, Vol. 25, No. 1, 12–45.
- Rosenthal, U., 't Hart, P., Kouzmin, A., 1991. *The Bureau-politics of crisis management*. *Public Administration*, Vol. 69.
- Rosenthal, U. et al., 1989. *The World of Crises and Crisis Management*. V: *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield, Charles C. Thomas.
- George, A. L. and McKeown, T. J. *Case Studies and Theories of Organizational Decision Making*. *Advances in Information Processing in Organizations*. Vol. 2, 21–58.
- Hart, P., 1993. *Symbols, Rituals and Power: The Lost Dimensions of Crisis Management*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 1, No. 1, 36–48.
- Hart, P., Stern, E., Sundelius, B., 1998. *Crisis Management. An Agenda for Research and Training in Europe*. *Cooperation and Conflict*. London, SAGE Publications, Vol. 33(2), 207–224.
- Rosenthal, U., Arjen Boin, R., Comfort, L. K. (eds.), 2001. *Managing Crises, Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Arjen Boin, R., 't Hart, P. *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? 2001*. Leiden University (working paper).
- Hart, P., 1999. *Crisis management, leadership tandems, and institutional reform: The political dynamics of macroeconomic policy change in Australia*. Paper presented at the International Society for Political Psychology, Amsterdam.
- Preston, T., 't Hart, P., 1999. *Understanding and Evaluating Bureaucratic Politics: The Nexus Between Political Leaders and Advisory Systems*. *Political Psychology*, Vol. 20, No. 1, 49–98.
- Stern, E., 2002. *Crisis Management Europe: An Integrated Regional Research and Training Programme*. *International Studies Perspectives*, 3 (2002), 71–88.
- Bovens, M., 't Hart, P., Dekker, S., Verheuevel, G. *The Politics of Blame Avoidance*. V: Anheier, H. K. (ed.). *When Things Go Wrong. Organizational Failures and Breakdowns*. London, SAGE Publications.
- Boin, A., van Duin, M., Heyse, L., 2001. *Toxic fear: the management of uncertainty in the wake of the Amsterdam air crash*. *Journal of Hazardous Materials*, 88 (2001), 213–234.
- Malešič, M., 1994. *Tri teoretične perspektive sodobne varnosti*. *Public (Javnost)*, 4 (1994), 97–104.
- Malešič, M., 1994. *Civilna obramba sodobnih držav (doktorska disertacija)*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Walt, S. M., 1998. *International Relations: One World, Many Theories*. *Foreign Policy*, 29–44.

PSIHOLOŠKI VIDIKI KRIZNEGA UPRAVLJANJA

Psychological Aspects of Crisis Management

Renata Kranjčec*, Marko Polič**

UDK 159.9:614.8

Povzetek

Krize kot dogodki, ki ogrožajo pomembne vrednote, povzročajo negotovost in nujno ter zahtevajo ustrezno ukrepanje. V tem članku bo govor o psiholoških vidikih kriznega upravljanja, tj. o tistih zadevah, ki vplivajo na odločanje in ravnanje posameznikov in skupin, odgovornih za krizno upravljanje, in so povezane z njihovo psihološko naravo. Sem spadajo stres, skupinsko mišljenje, značilnosti in mehanizmi odločanja itn.

Abstract

Crises are events which threaten important human values and cause uncertainty and urgency, and therefore demand an adequate response. This paper deals with the psychological aspects of crisis management, that is, with those matters that influence the decision-making and behavior of individuals and groups and are dependant on their psychological nature. Some of these include concepts like stress, group thinking, characteristics and mechanisms of decision-making, etc.

Uvod

Današnji svet se razlikuje od včerajšnjega. To velja za vse generacije in v vse večji meri, saj nekdanje počasne spremembe postajajo vse hitrejšje. To seveda ne pomeni, da se iz preteklosti ne da nič naučiti. Navsezadnje vsako učenje izhaja iz preteklih izkušenj. Toda nekdanje uspešne rešitve lahko danes niso več ustrezne, njihova uporaba pa se nam zaradi navajenosti vsiljuje. V tem prispevku govoriva o nevarnosti in krizah ter o nekaterih stvareh, ki so prispevek psihologije k njihovem upravljanju. Krize seveda niso zgolj psihološke in te nas morda še najmanj zanimajo. Toda vsaka ima tudi svoj psihološki vidik, kot ima tudi sociološkega, politološkega, organizacijskega, moralnega, tehnološkega itn. Je celovit pojav, in kolikor je v njenem upravljanju dejaven človek, ali kolikor je njena žrtev ali preprosto priča – vedno pa je vpleten, v tolikšni meri gre tudi za psihološka vprašanja. Zato bo ta prikaz, čeprav morda enostranski v svojih poudarkih, zajel nekatere vidike delovanja posameznikov in skupin ter dejavnikov, ki vplivajo na njihovo učinkovitost v kriznem upravljanju. Gibal se bo od ožje psiholoških vprašanj, povezanih z osebnostjo, pa do vprašanj, ki zadevajo skupino in družbo, kjer se psihološki pristop srečuje z drugimi. Krizno upravljanje, tj. skrbno in obzirno upravljanje z razmerami, v katerih obstajajo nevarnosti ali nevarnosti, ki imajo lahko resne in nevarne posledice (Purvis, 1994), je seveda tudi psihološko vprašanje. Izognila se bova tistim vprašanjem, o katerih sva oba avtorja v Ujmi že pisala (Kranjčec, 1999; Polič, 1999; Kranjčec, Polič, 2000–2001).

Družbene in naravne spremembe ter razvoj tehnologije spremlja tudi naraščanje števila različnih katastrofičnih dogodkov, ki vodijo v krize (ali to so). Večina organizacij, ustanov ali skupnosti se prej ali slej sreča s krizo takega ali drugačnega izvora. Vodilni v njih se, po Lerbingerjevemu mnenju (1997), te možnosti vse premalo zavedajo. Žal,

ugotavljajo Rosenthal in sodelavci (1989), je vpliv nesreče neredko povezan z dejstvom, da odgovorni ne sebe ne javnosti niso pripravili na ustrezen odziv na naravno ali od človeka povzročeno nesrečo. Zdi se, dodajava, da smo bolj pripravljeni na dogodke včerajšnjega dne kot pa na izzive današnjega. Človek je bitje navad, in kakor so te koristne pri učenju ponavljajočih se dejavnosti, postanejo moteče, ko se z zastarelimi odzivi spoprijemamo z novimi izzivi. Medtem ko so prednamci poznali predvsem naravne nesreče, prinaša tehnološki razvoj še dodatne možnosti za katastrofe. Ne nazadnje tudi družbena nasprotja poleg vojn povzročajo še teroristične napade, ki imajo lahko težo hude katastrofe (pomislimo na dogodke 11. septembra 2001), glede na družbene posledice pa še večjo. Potresi in poplave ne vplivajo toliko na družbene razmere kot taki dogodki. Ne glede na naravo vplivi katastrof vse bolj presegajo meje posameznih držav. Zaradi vsakovrstnih opustošenj, prekinitvev v preskrbi z vitalnimi dobrinami in storitvami, izgube nadzora nad laboratorijskimi poskusi, lakote, epidemij ipd. postaja naš planet vse bolj »svet tveganja«. Taki dogodki lahko povzročijo zmedo v posamezni skupnosti, narodu ali po celotnem svetu. Pojavljajo se posebne zahteve po ukrepanju ob njih.

Opredelitev krize

Da bi bolje razumeli razliko med običajnim in kriznim upravljanjem, je treba najprej razumeti naravo krize. Krizo pogosto istovetijo z veliko težavo, ki se je nenadoma pojavila. Velikost težave se praviloma lahko meri z velikostjo naslovov oz. z obsegom poročanja o zadevi v množičnih medijih. Včasih je šele medijska pozornost tista, ki iz zadeve »naredi« krizo. Sama beseda kriza je sicer dovolj znana in na videz ne potrebuje posebne razlage. Lahko jo opredelimo s Hermannom (po Rosenthalu in sod., 1989) kot »situacijo, ki ogroža visoko

* asist., Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Aškerčeva 2, Ljubljana, renata.kranjec.ff.uni-lj.si

** prof. dr., Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Aškerčeva 2, Ljubljana, marko.polic@ff.uni-lj.si

pomembne cilje odločevalske enote, omejuje razpoložljivi čas za odziv, preden se odločitev oblikuje, ter preseneti člane odločevalske enote s svojim pojavljanjem«. Rosenthal in sodelavci so opredelitev prilagodili širšim okoliščinam, zanje je kriza »resna grožnja temeljnim strukturam ali osnovnim vrednotam in normam družbenega sistema, ki – pod časovnim pritiskom in v zelo negotovih okoliščinah – zahteva kritično odločanje«. Opredelitev se razlikuje od prejšnje, je širša in natančnejša, saj niso nujno ogroženi le cilji, presenečenje je težko operacionalizirati, negotovost pa je opredeljujoča lastnost krize. Eric Stern (2001) nadaljuje v tem duhu, ko pravi, da je (odločevalska) kriza »... situacija, izhajajoča iz spremembe v zunanjem ali notranjem okolju skupnosti, ki jo označujejo tri nujne in zadostne zaznave s strani odgovornih odločevalcev: grožnja osnovnim vrednotam, nujnost in negotovost«. Kriza mora biti torej prepoznana kot taka, drugače ni kriza. Druge opredelitve poudarjajo podobne, pa tudi druge vidike. Heath (1998) navaja več opredelitev različnih avtorjev, ki, čeravno delno različne, sliko dopolnjujejo. Za Fosterja nevarnosti »označujejo štiri razločljive lastnosti, nujna potreba po hitrem odločanju, ki jo spremlja akutno pomanjkanje potrebnega usposobljenega osebja, gradiv in časa za učinkovito izvajanje odločitev«. Barton ugotavlja, da je kriza »večji, nepredvidljiv dogodek, ki ima možnost negativnih izidov. Dogodek in njegove posledice lahko bistveno škodujejo neki organizaciji in njenim zaposlenim, izdelkom, storitvam, finančnim pogojem in ugledu«. Ta opredelitev opozarja tako na finančne krize kot na finančne posledice kriz ter na ugled, ki seveda zahteva tudi ustrezno komunikacijo. Zanimiva je še Greenova opomba, da je značilnost kriznega upravljanja, da »začnemo iz položaja, v katerem je bil nadzor nad dogodkom izgubljen«, ko pa smo že v krizi, »je omejevanje škode osnovna skrb in čas je kritičen«. Naloga kriznega upravljanja naj bi bila preprečevanje izgube nadzora kjer in kadar je to možno, omejevanje škode in obnavljanje nadzora, kadar je izgubljen. Mitroff in Pearson (po Heathu, 1998) pa že kar navajata osnovne naloge upravljalca krize, ki naj bi bile zbiranje, analiza in širjenje informacij. Torej spet komunikacija. Sam Heath (1998) ponuja še svojo opredelitev: »Krizna situacija vključuje: grožnjo virom in ljudem, izgubo nadzora ter opazne in/ali neopazne učinke na ljudi, vire in organizacije.« Kriza je kriza, pravi, ker je čas za odziv zelo omejen, odločati se je treba hitro, razpoložljiva informacija je nezanesljiva ali pa je ni, zahteve odziva pa presegaajo razpoložljive ljudi in vire. Krizne razmere torej povzročajo potrebo po času, zanesljivejših informacijah ter zaščiti in učinkoviti uporabi razpoložljivih virov. Očitno je, da se vse omenjene opredelitve prekrivajo, vendar z nekaj različnimi poudarki. Za naše potrebe lahko opredelitev krize strnemo tako: »Krizna je situacija, izhajajoča iz sprememb v skupnosti ali njenem okolju, ki jo označujejo: dejanska in/ali zaznana grožnja osnovnim vrednotam, izgubljen nadzor nad situacijo, nujnost, negotovost in potreba po hitrem odločanju in ukrepanju. Zahteve odziva praviloma presegaajo razpoložljive vire prizadete skupnosti.«

Boljše razumevanje različnih kriznih dogodkov bi omogočila tudi razvrstitev kriz. Najprej se na tem področju srečujemo z različnimi dihotomijami, kot so naravne in od človeka

povzročene, sporazumne in navzkrižne, jedrske in nejedrske ipd. Ne le da so take delitve preenostavne, tudi vseh možnih kriz ne zajemajo. V sestavljenih krizah se lahko mešajo različni vidiki. Rosenthal in sodelavci (1989) ponujajo drugačno razvrstitev, ki loči med dvema vrstama spreminljivk; tistimi, ki se nanašajo na grožnjo samo, in tistimi, ki se nanašajo na zaznavanje rešitev pri udeleženi v krizi. Razvrstitev je prikazana na sliki 1 in razlikuje krize glede na več vidikov.

Krize lahko razlikujemo glede na predmet osnovne ogroženosti. V nekaterih primerih zadevajo osnovno strukturo ustanov družbenega in političnega življenja (npr. zaradi potresa poškodovana mestna infrastruktura, zasedba vladne zgradbe). V drugih primerih so predvsem ogrožene ključne norme in vrednote, kot so telesna in duševna blaginja prebivalcev, vloga zakona, napredek ipd.

Krize razlikujemo glede na območje ogroženosti, kar opredeljujemo z naslednjimi geografskimi izrazi: znotraj posamezne organizacije ali zgradbe, lokalno, regionalno, nacionalno in mednarodno. Območje ogroženosti se lahko v posameznih primerih tudi spreminja.

Krize se razlikujejo tudi po izvoru ogroženosti, ki je lahko znotraj ali zunaj ogroženega sistema. Nevarnost je lahko tudi naravna ali od človeka povzročena. Z zunanjimi grožnjami se je včasih težko spopasti, npr. vpliv Černobila v Zahodni Evropi, saj ni bilo možno vplivati ne na dogajanje v jedrski elektrarni in ne na širjenje radioaktivnosti.

Udeleženci v kriznem dogajanju se razlikujejo po zaznani nujnosti odziva, kar se nanaša na problem objektivnih in subjektivnih razsežnosti krize. Po Thomasovem teoremu je kriza v očeh njenih udeležencev. Če posameznik ali mediji opredelijo neki dogodek kot krizo, v resnici ta postane kriza zaradi posledic. Toda to, kar določena skupina znotraj družbe doživlja kot krizo, lahko drugi zaznajo kot dobrodošlo možnost za spremembo.

Celo kadar obstaja med družbenimi skupinami strinjanje o opredelitvi dogajanja, se lahko pojavljajo razlike v izbiri strategije reševanja te krize. Vrednotna navzkrižja lahko postanejo osnova za mučno pretehtavanje odločitev. Kadar se vsi udeleženci nagibajo k enakemu odzivu, gre za solidarnostni odziv; običajno se pojavi ob zunanji ogroženosti skupnosti, npr. ob naravnih nesrečah.

Navedena razvrstitev je uporabna kot sredstvo za umestitev posamezne krize v širši okvir podobnih dogodkov. Tipologija je uporabna tudi z dinamičnega vidika, za spremljanje razvoja krize v določenem času, ko dobiva nove razsežnosti, postavlja nove odločitvene probleme in zahteva nove strategije.

Krize gredo v svojem razvoju skozi več stopenj in vsaka stopnja zahteva značilno ukrepanje. Predvsem lahko razlikujemo predkrizne, medkrizne in pokrizne sestavine krize. Predkrizno obdobje zajema pogoje in razmere v posameznikovem okolju, ki lahko prispevajo k nastanku krize. Medkrizno obdobje je pojav dejanske krize, ko dogodek (potres, poplava, družbena

Stopnja navzkrižja	Krizne »navzkrižja«		»Solidarnostne« krize	
	notranje	zunanje	notranje	zunanje
Izvor				
Območje grožnje				
mednarodne	↑ teroristična ↑ RAF ↑ ETA	↑ ugrabitev letala	↑ Černobil v Zahodni Evropi	
nacionalne	IRA			
regionalne			↑ poplava v Zeelandu, 1953	↑ Sandoz zastupi delto Rena
lokalne	neredi nelegalnih vselilcev		→ Bhopal	
organizacijske	nasilne demonstracije		požar v tovarni	
	zasedba tovarne			

Slika 1. Tipologija kriz po Rosenthalu in sodelavcih (1989)

Figure 1. Crisis typology acc. to Rosenthal et al. (1989)

kriza) izbruhne, poteka in se nato izteče. To je tudi najbolj nevarno obdobje krize. Pokrizno obdobje zajema pogoje in izkušnje po prenehanju kriznega dogodka. Podrobnejša členitev poteka kriz navadno pokaže pet stopenj (Fearn – Banks, 1996):

- *Odkrivanje* – Ta stopnja se lahko začne z odkrivanjem opozorilnih znakov, če so opazni. Organizacija mora biti pozorna nanje, saj njihovo pravočasno odkrivanje lahko prepreči krizo.
- *Preprečevanje/priprava* – To so dejavnosti, ki potekajo pred izbruhom krize in jo skušajo preprečiti oz. ljudi, skupnost in/ali organizacijo pripraviti na ustrezno ukrepanje.
- *Obvladovanje* – Nanaša se na omejevanje trajanja ali širjenja krize.
- *Okrevanje* – Na tej stopnji se skupnost ali organizacija skušata vrniti v običajni potek dela, pustiti krizo za seboj in čim prej obnoviti normalnost.
- *Učenje* – Iz krize se lahko z njeno analizo, ugotavljanjem škode in oceno dela organizacije med njo tudi kaj naučimo. Naučimo se lahko, kako preprečiti ali ublažiti možne podobne krize.

Glede na potek kriz lahko razlikujemo naslednje glavne dejavnosti kriznega upravljanja (Heath, 1998):

- *Preprečevanje* pojavljanja kriznih razmer in čim večje zmanjšanje kriznih vplivov.
- Pred pojavljanjem kriznih razmer upravljalci s *krizo načrtujejo* odzivne in reševalne dejavnosti in usposablajo člane organizacij v teh dejavnostih, tako da so organizacije in skupnosti pripravljene na ukvarjanje z bodočimi krizami in njihovimi vplivi.
- Ob pojavu kriznih razmer se upravljalci s krizo *ukvarja* z izbruhom krize v razpoložljivem času.

- Ko krizne grožnje začnejo vplivati na razmere, se upravljalci s krizo ukvarja z vsakim kriznim vplivom, kar lahko pomeni uporabo drugih virov, osebja ali upravljalških pristopov kot med nastopom krize.
- Po krizi je upravljalci s krizo vpleten v upravljanje okrevanih in obnovitvenih programov, kar lahko spet pomeni uporabo drugih virov, osebja in pristopov.

S krizami, kakršne nas zanimajo, se navadno ukvarjajo skupine ljudi. Raziskave sicer kažejo, da so skupine po kakovosti odločanja navadno učinkovitejše od posameznikov, obenem pa odločevalcem nudijo čustveno in drugo oporo v razmerah velikega stresa. Toda skupine so podvržene tudi »patologijam«, kakršna je npr. *skupinsko mišljenje*, ko skrb za skupinsko soglasje zmanjša učinkovitost odločanja. Predvsem nas zanimajo dejavniki, ki vodijo v njihovo uspešno ali neuspešno razreševanje. Nekateri menijo, da je kriza mati domiselnosti, drugi navajajo primere, kako pritisk krize oslabi razumnost sodelujočih. Kaj je torej res? Ali morda točneje, kdaj pride do enega in kdaj do drugega? Navedli bomo nekaj dejavnikov, ki vodijo v slabe odločitve, in možnosti njihovega presejanja. Eden od teh je skupinsko mišljenje.

Skupinsko mišljenje

Kadar se odloča skupina (npr. izvršni odbor, vlada, štab ipd.), se lahko pojavijo oblike t. i. *skupinskega mišljenja* (groupthink). V analizi slabih in dobrih rešitev je Janis (1971) razvil teorijo ali model »skupinskega mišljenja«, ki ga je opredelil.¹ kot »način razmišljanja ljudi, ki so globoko vpleteni v kohezivno skupino, in njihovo prizadevanje po

¹ Janisova opredelitev že sama po sebi spodbuja iskanje potrjenih dokazov, menita Fuller in Aldag (1997), bistvo znanosti pa je v iskanju dokazov za zavrnitev.

soglasnosti premaga njihovo željo po stvarni oceni alternativnih potekov akcije«. Janisov model opisuje predpogoje in posledice skupinskega mišljenja. Na njegovo pojavljanje naj bi vplivale tri skupine dejavnikov (po Fullerju in Aldagu, 1997; Middlebrook, 1980; Parrot, 1995; Schaferju in Crichlow, 1996):

- Prva skupina dejavnikov je močna privlačnost skupine za člane in visoka vrednost članstva v skupini, na kratko kohezivnost skupine.
- Druga skupina dejavnikov se nanaša na okolje in notranjo organizacijo skupine. V večini primerov gre za skupine, ki so se osamile od okolja, tako da so možno ustrezno informacijo iz okolja preprosto zanemarile. V glavnem je imel vodja skupine (npr. Kennedy, Johnson, Nixon) nesorazmerno velik vpliv med razpravo o poteku predloženih dejavnosti.
- Tretja skupina dejavnikov je vključevala posebne situacijske okoliščine, v katerih je bila skupina: razmere so občutili kot stresne zaradi pritiska, da bi prišli do takojšnje odločitve; prav tako nekateri člani skupine niso imeli dovolj samozaupanja ali samoocene, da bi nasprotovali glavnemu odločevalcu.

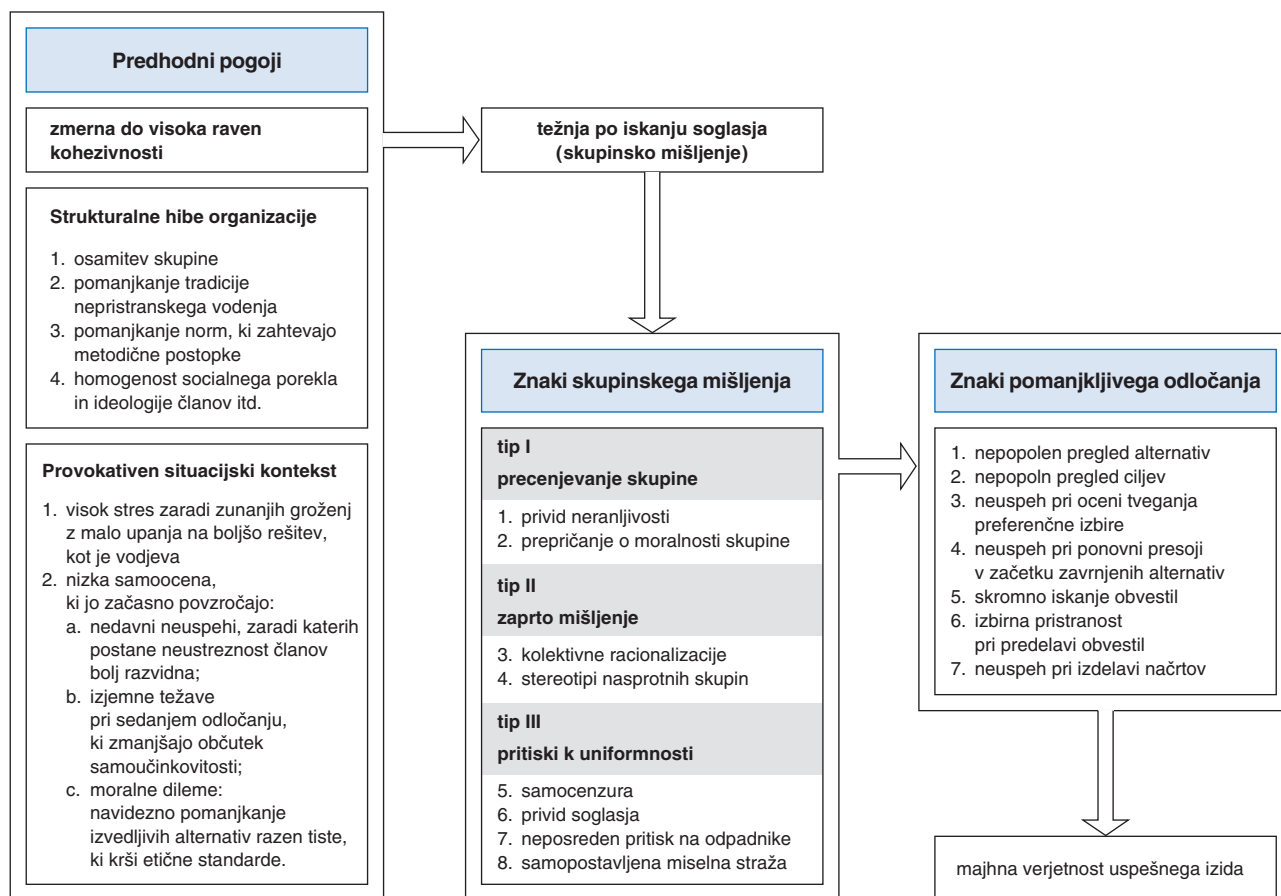
Vsi omenjeni dejavniki skupaj (slika 2) vodijo v skupinsko mišljenje. Janis ga obravnava kot »bolezen« z osmimi simptomi. Prvi štirje se nanašajo na načine obnove ravnovesja med viri stresa in čustveno stabilnostjo. Če je moč skupine

precenjena, če so na razpolago racionalizacije poteka akcije in če obstajajo skrajno negativni stereotipi nasprotnih skupine, se zdijo težke in drage odločitve bolj upravičene. Toda skupina lahko pride do teh stresnih odločitev le, če se vsak njen član javno strinja, ali se vsaj zdi, da se strinja. Zato izvaja močan pritisk h konformnosti. Če obstaja manjšina, bodo njeni pripadniki svoje drugačne poglede samocenzurirali ali pa jih bodo cenzurirali drugi člani, da bi se ohranil privid soglasnosti. Skupinsko mišljenje torej vodi do pomanjkljivega odločanja, ki povečuje verjetnost neuspešnega izida. Uspešne odločitve imajo drugačne predhodne pogoje, posebno strukturalne vidike organizacije in situacijski kontekst.

In kako preprečiti skupinsko mišljenje? Ker so rezultat socialne interakcije, lahko komu hitro pade na misel, da naj potem odloča zgolj vodja. Vendar raziskave, pa tudi vsakdanje izkušnje, kažejo, da so skupinske odločitve boljše od odločitev posameznikov.

Ker se pojavlja le v zelo kohezivnih skupinah, bi morda kazalo zmanjšati kohezivnost. Vendar tudi ta ukrep ne bi bil učinkovit, saj so kohezivne skupine navadno učinkovitejše od nekohezivnih.

Več pomanjkljivosti odločanja, ki vodijo v skupinsko mišljenje, lahko uvrstimo v dve glavni kategoriji: tiste, povezane s pri-



Slika 2. Model skupinskega mišljenja po Janisu in Mannu (prirejeno po Fullerju in Aldagu, 1997)

Figure 2. Groupthink model taken from Janis and Mann (adapted according to Fuller and Aldag, 1997)

dobivanjem informacije, pomembne za odločanje, in tiste, *povezane z oceno informacije*. Prva kategorija se nanaša na neuspeh v iskanju informacije pri strokovnjakih in neuspeh pri spodbujanju izražanja mnenja manjšine v skupini. Druga vključuje neuspeh v obravnavi vseh alternativ, neuspeh v ponovnem presojanju v začetku sprejetih odločitev, neuspeh v obravnavi možnih negativnih učinkov zelenega poteka akcije, zavrnitev nepriljubljenih alternativ brez kritične presoje in izbirna pristranost v pregledovanju podatkov. Kaj je torej treba storiti?

Izboljšanje procesa iskanja obvestil

- Vsak član skupine naj o namerah skupine razpravlja s člani svoje enote v organizaciji; ta naj nato sporoči svoje poglede.
- Srečan skupine naj se udeleži eden ali več strokovnjakov zunaj organizacije ali iz organizacije; opogumiti jih je treba, da lahko oporekajo pogledom skupine.
- Vsaj enemu članu je treba dodeliti vlogo »hudičevega advokata«.

S prvima dvema postopkoma bomo vnesli v skupino obvestila in mnenja oseb, ki niso člani skupine. Lahko poskusimo pridobiti informacijo in mnenja iz toliko virov, kot je le možno. Tretji napotek spodbuja izražanje mnenja manjšine v skupini. V tem smislu igra vodja kritično vlogo, da zagotovi, da imajo vsi člani skupine možnost izražati svoje poglede brez pritiskov s strani drugih članov. Koristno je tudi, če fazo iskanja obvestil ločimo od faze vrednotenja.

Izboljšanje vrednotenja alternativ

Zavedanje članov o možnih pristranostih pri vrednotenju alternativ lahko samo po sebi zmanjša pomanjkljivosti odločanja, ker to zavedanje spodbuja neodvisnost sodelujočih. Bolj specifični napotki so lahko še koristnejši:

- vodja lahko pripiše vlogo kritičnega ocenjevalca vsakemu članu, opogumi skupino, da prisluhne ugovorom in dvomom, in sprejme kritike svojih presoj;
- vodja naj bo nepristranski in naj ne kaže vnaprej svojega mnenja in pričakovanj;
- več neodvisnih skupin naj obravnava isto vprašanje in vsako naj vodi kdo drug;
- skupina naj se občasno razdeli v podskupine, ki se posebej srečujejo, in naj se nato spet sreča v celoti ter pogovori o razlikah;
- kadar zadeva vsebuje odnos z rivalsko skupino (drugo državo ali organizacijo), naj skupina preveri vse opozorilne znake in naredi alternativne scenarije nasprotnikovih namer;
- ko je doseženo soglasje o najboljši alternativni, naj ima skupina srečanje »druge možnosti«, ko naj vsak član izrazi vse skrite dvome, potem pa naj vsi vse še enkrat premislijo pred sprejemom dokončne odločitve.

Podpora pojavu skupinskega mišljenja je precej protislovna in največkrat izhaja iz raziskav primerov, malo pa je eksperimentalnih podatkov. Zgolj proučevanje neuspehov je zaviralo posploševanje na druge odločitvene situacije in otežilo celo

ugotavljanje določevalcev teh neuspehov. Schafer in Crichlow (1996) sta s količinsko analizo Janisovih izvirnih določil modela na 19 že obravnavanih primerih ugotovila, da Janisov model ne velja v celoti. Dejavniki, kot so homogenost skupine in nedavni neuspeh, niso korelirali z napačnimi odločitvami. Te so izvirale predvsem iz sloga vodenja (pomanjkanje tradicije demokratičnega vodenja), tradicionalnih skupinskih postopkov (pomanjkanje tradicije metodičnih postopkov) in vzorcev vedenja skupine (precejevanje skupine, zaprtost mišljenja, pritiski k enotnosti). Za (ne)ustreznost odločanja so torej predvsem pomembni strukturalni predpogoji in ne napake v predelavi obvestil, zato je treba skupinsko mišljenje preprečevati že prej in ne šele, ko pride do predelave obvestil.

Še resnejša pa je kritika Fullerja in Aldaga (1997). Menita, da uporabljamo razlago napačnih odločitev s skupinskim mišljenjem pogosto tudi takrat, ko ta ni upravičena, ter ponujata splošni model skupinskega reševanja problemov, ki nadgrajuje model skupinskega mišljenja. Mnoge napačne odločitve je možno pojasniti tudi drugače, npr. z učinki okvirjanja in polarizacije skupine. Zato je model treba predelati in dopolniti, saj je kot model skupinskega reševanja problemov nepopoln. Fuller in Aldag predlagata dopolnitev z normami (ki uravnavajo vpliv kohezivnosti), vodjevo močjo, značilnostmi naloge in stopnjo razvoja skupine. Njun model ne razlaga zgolj enega, patološkega odločanja, ampak je splošen in skuša zajeti vse, kar vpliva na reševanje problemov.

Če skupinsko mišljenje predstavlja eno od osnov za slabo odločanje skupine, pa so tudi dejavniki, ki otežujejo dobro odločanje posameznika.

Logika neuspeha

Naslov poglavja sva si izposodila pri Dietrichu Dörnerju (1996), ki je s svojimi raziskavami opozoril na pomembne vidike človeškega razmišljanja v upravljanju z zapletenimi sistemi. Nekatere njihove značilnosti, posebno v interakciji z značilnostmi samih sistemov, lahko vodijo v neuspeh in nesrečo. Dobljene ugotovitve so pomembne tudi pri razumevanju kriznega upravljanja. Svoje raziskave so Dörner in sodelavci izvajali z računalniško simuliranimi »mikrosvetovi«, tj. zamišljenimi okolji (mesta, države v razvoju, gozdni požar itn.), ki so jih morali udeleženci upravljati in jim zagotoviti preživetje. Ti mikrosvetovi so bili zapleteni (zahtevali so upoštevanje več bolj ali manj tesno povezanih procesov in uravnoteženje različnih, pogosto nasprotujočih si ciljev), neprozorni (težko se je bilo prepričati o stanju sistema in odnosih med dogodki, ki ga sestavljajo) ter dinamični (stanje sistemov se je spreminjalo tako samodejno kot zaradi udeležencevih odločitev). Raziskovalce so zanimale strategije, ki jih ljudje pri tem uporabljajo, in vpliv značilnosti sistema na raven doseženega nadzora.

Med udeleženci so se pokazale pomembne razlike v zmožnosti nadzora sistemov, vendar praviloma niso bile povezane z njihovimi dosežki na tradicionalnih psiholoških

preizkušnjah (npr. z inteligentnostjo). Uspešnejši udeleženci so bolje načrtovali, zbrali več obvestil, delovali na osnovi prejšnje analize in učinkoviteje preverjali učinke svojih odločitev. Za interakcijo z dinamičnimi sistemi je značilna tudi težnja po tem, da ljudi ne usmerja razvoj znotraj sistema, tj. časovne razlike med zaporednimi stopnjami, ampak razmere na vsaki od njih. Uravnavajo razmere in ne procesa, kar spet lahko vodi v neuspeh, saj načrtovane akcije ne ustrezajo dogajanju. Odkrili so torej značilna z neuspehom povezana vedenja. Dörner (1996; Brehmer, 1993) našteva več takih vedenj:

- *tematsko potepanje*, tj. težnja po spreminjanju ciljev, ko udeleženec skuša najprej nadzirati eno spremenljivko, nato drugo, toda nikoli vseh, ki bi jih bilo treba nadzirati hkrati;
- *metodizem*, tj. omejevanje obsega akcij zaradi težnje po delovanju v skladu s prej oblikovanimi vzorci;
- *odpor do odločanja*, tj. težnja po odlašanju ali izogibanju odločanju;
- *delegiranje odgovornosti*, ki ne more biti delegirana, in
- *težnja po okrivljanju drugih*.

Teh pet patologij lahko razdelimo v dve skupini – prvi dve se nanašata na oblikovanje ciljev, zadnje tri pa na različne načine izogibanja izkustvenemu učenju. Če se ne odločamo, se nimamo iz česa učiti, če krivimo druge ali neustrezno delegiramo odgovornost, zavračamo učenje iz izkušenj.

So pa tudi lastnosti sistemov, zaradi katerih jih je težko nadzirati. Predvsem so tri take značilnosti:

- *eksponencialna rast*, tj. nelinearno spreminjanje nadzorovanih spremenljivk;
- *odlog povratne zveze*, tj. učinkov danih akcij ni možno preveriti neposredno, ampak šele po določenem času, ker se sistem počasi odziva, ker akcije zahtevajo čas za učinek ali ker poročila o učinkih akcij ne dosežejo neposredno odločevalca;
- *stranski učinki*, tj. dana akcija ima ob nameravanem še druge učinke.

Dobljene ugotovitve je možno povzeti v obliki osnovnejših težav, ki so značilne za delo z dinamičnimi sistemi. Prvo lahko poimenujemo *osredotočanje na »tukaj in sedaj«* ter se nanaša na težnjo po uporabi zgolj razpoložljive informacije o stanju sistema ter njeni zaznavi kot kazalca njegovega dejanskega stanja. Druga bi predstavljala *linearno vzročno mišljenje* ter se nanaša na težnjo po zanemarjanju stranskih učinkov. Opozarja na v osnovi nesistemske narave nešolanega človeškega mišljenja. Izboljšanje je možno, če razumemo zahteve reševanja problemov in napake, h katerim smo nagnjeni. Naši možgani niso v osnovi pomanjkljivi, ampak smo preprosto razvili slabe navade.

Sklepne misli

Odločanje je zapleten proces in mnoge značilnosti našega mišljenja in vedenja na eni ter kritičnih procesov na drugi strani lahko v medsebojni interakciji vodijo v neuspeh in katastrofo. Še zlasti je to na preizkušnji v kriznih razmerah.

Vendar pa zavedanje narave našega delovanja, značilnosti dogajanja in njihovo upoštevanje lahko prepreči ali vsaj zmanjša možne neuspehe. Krizno upravljanje je zaradi njene dinamične narave in visoke stresnosti krize na različne napake še bolj občutljivo. Zlasti pomembno je torej, da iz analiz preteklih kriznih odločitev in ravnanj ne le spoznamo narejene napake in njihove vzroke, ampak se naučimo strategij, ki vodijo k boljšemu odločanju. Zavedati se moramo, da so nekatere značilnosti mišljenja posameznikov ter značilnosti pojavov, s katerimi se le-ti ukvarjajo, ki vodijo v napačne ali slabe odločitve, kot tudi značilnosti delovanja skupine, ki ne glede na prejšnje dejavnike, ali pa skupaj z njimi, prav tako vodijo v neuspeh.

Literatura

1. Brehmer, B., 1993. Cognitive Aspects of Safety. V: Wilpert, B., Qvale, T. (Eds.). Reliability and Safety in Hazardous Systems. Hove, LEA, 23–42.
2. Dörner, D., 1996. The Logic of Failure. Cambridge, Perseus Books.
3. Endsley, M. R., 2000. Theoretical Underpinnings of Situation Awareness: A Critical Review. V: Endsley, M. R., Garland, D. J. (Eds.). Situation Awareness Analysis and Measurement. Mahwah, LEA, 3–32.
4. Fearn – Banks, K., 1996. Crisis Communications: A Casebook Approach. Mahwah, LEA.
5. Fuller, S. R., Aldag, R. J., 1997. Challenging the Mindguards: Moving Small Group Analysis beyond Groupthink. V: Hart, P. T., Stern, E., Sundelius, B. (Eds.). Beyond Groupthink. Ann Arbor, The University of Michigan Press, 55–93.
6. Heath, R., 1998. Crisis Management for managers & executives. London, Financial Times.
7. Janis, I. L., 1971. Groupthink. Psychology Today, 5 (November), 43–46, 74–76.
8. Kranjčec, R., 1999. Odločanje v kriznih razmerah in delovanje kriznih skupin. Ujma, 13, 355–359.
9. Kranjčec, R., Polič, M., 2000/2001. Usposabljanje za krizno odločanje. Ujma, 14–15, 401–405.
10. Lerbinger, O., 1997. The Crisis Manager. Mahwah, LEA.
11. Middlebrook, P. N., 1980. Social Psychology & Modern Life. New York, Alfred A. Knopf.
12. Parrot, W. G., 1995. Groupthink. V: Manstead, A. S. R., Hewstone, M. (Eds.). The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology. Oxford, Blackwell, 282–284.
13. Polič, M., 1999. Komuniciranje z javnostjo ob nesrečah. Ujma, 14–15, 350–354.
14. Purvis, J. R., 1994. Crisis Management. V: Ramachandran, V. S. (Ed.). Encyclopedia of Human Behavior, Vol. 2., San Diego, Academic Press, 23–29.
15. Rosenthal, U., 'T Hart, P., Charles, M., 1989. The World of Crises and Crisis Management. V: Rosenthal, U., Charles, M., 'T Hart, P. (Eds.). Coping with Crises, Springfield, Charles C. Thomas, 3–33.
16. Schafer, M., Crichlow, S., 1996. Antecedents of Groupthink. Journal of Conflict Resolution, 40, 3, 415–435.
17. Stern, E., 2001. Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach. Stockholm, Försvarshögskolan.

NORMALNE IN ORGANIZACIJSKE NEZGODE: NEVARNOSTI, OBRAMBE IN IZGUBE

Normal and Organizational Accidents: Hazards, Defense and Losses

Marko Polič*, Renata Kranjčec**

UDK 614.8:316.334.5

Povzetek

Nesreče, ki jih je povzročil človek oz. nezgode predstavljajo danes življenju na zemlji že skorajda hujšo grožnjo kot najhujše naravne nesreče. Nekatere tovrstne nezgode se zdijo skorajda neizogibne. Spoznali bomo različne poglede nanje in na dejavnike, ki jih povzročajo. Pri tem bomo zašli globlje v pogoje za njihov nastanek in skušali nakazati možnosti preprečevanja.

Abstract

Man-made disasters or accidents are nowadays almost a more serious threat to life on earth than the worse natural disasters. Some of these accidents seem almost inevitable. The articles presents different views of accidents and the factors that cause them. A deeper insight is given into the conditions governing their occurrence and some possible preventive measures are discussed.

Uvod

Človeštvo se že od nastanka sooča z nesrečami različnega izvora. V zadnjih desetletjih se kot vse hujše kažejo t. i. od človeka povzročene nesreče ali tehnološke nesreče oziroma nezgode¹. Ali so nesreče v Bhopalu, v Sevesu, na Otoku treh milj ali pa v Černobilu naključni dogodki ali pa so vgrajene v sistem in nekako neizogibne in je samo sreča, da jih do sedaj še ni bilo več ali hujših? Mnogi raziskovalci resno razmišljajo tudi o tej možnosti in nekaj teh razmišljanj bomo spoznali v nadaljevanju. Varnost predstavlja drugo plat te medalje. Reason (1993) govori o treh prekrivajočih se obdobjih ukvarjanja z varnostjo. Za prvo obdobje je bilo značilno, da so se zagotavljanja varnosti lotevali s *tehničnega vidika* in se v spopadanju z nevarnostmi osredotočali na operativne in inženirske metode. Sledilo je obdobje ukvarjanja s človeško napako, ki se je začelo v tridesetih letih, ko je postalo očitno, da ljudje lahko preslepijo celo najbolj napredne inženirske varnostne naprave. V osemdesetih letih pa se je po vrsti hudih katastrof začelo sociotehnično obdobje, ki je pokazalo, da glavni varnostni problemi ne izvirajo izključno iz tehničnega ali človeškega dejavnika, ampak iz še ne dovolj razumljivih interakcij med tehničnimi in socialnimi vidiki sistema. Večina nezgod izvira iz upravljalških in organizacijskih krogov. Nevarna dejanja, pravi Reason (1993), oblikujejo in spodbudijo zmotne odločitve tistih, ki so časovno in prostorsko oddaljeni od vmesnikov človek–stroj. Vprašanje je potem, kje v sistemu neustrezne in pomanjkljive odločitve prehajajo v nevarna dejanja, ki lahko prebijajo sistemsko obrambo. In naprej, kako je možno te prikrita odpovedi prepoznati, preden se spremenijo v resne nezgode, in kako z izničenjem učinkov neuspehov odloženih dejanj preprečiti

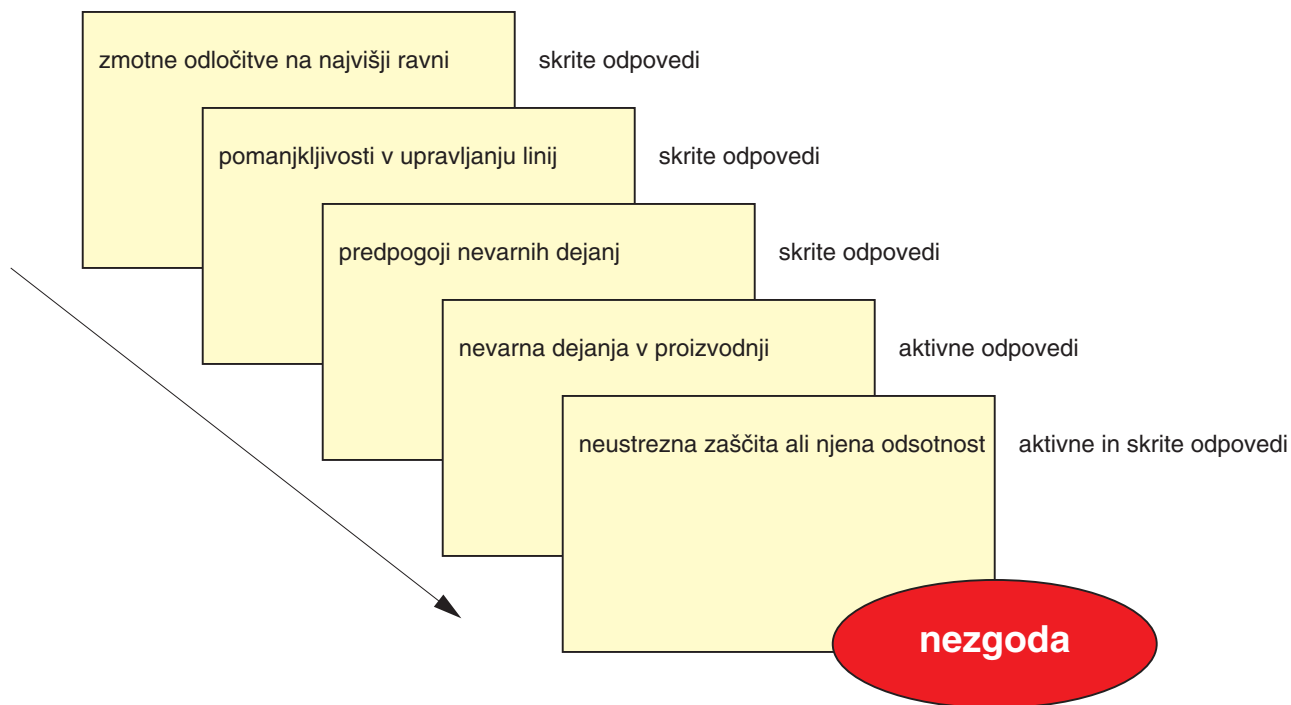
možne poti njihovega nastanka. Reason (1993) in njegovi sodelavci so začeli uporabljati zanimivo analogijo: skrite odpovedi v tehničnih sistemih so analogne stalnim patogenim dejavnikom v človeškem telesu (bolezen povzročajočim organizmom), ki v kombinaciji z lokalnimi sprožilci (npr. s stresom) povzročijo bolezen. Podobno kot rak ali srčno-žilne motnje tudi nezgode nimajo samo enega vzroka. Nezgode nastanejo zaradi neugodne sestave več dejavnikov, ki je vsak zase nujni, ne pa tudi zadostni pogoj za preboj sistemskih obramb. Naša naloga je torej prepoznati tiste znake v organizaciji, ki so za sistem visoko tvegani. Lahko jih ugotovljamo vnaprej ali pa šele takrat, ko je do nezgode že prišlo. Ta pogled vodi v vrsto sklepov (Reason, 1993):

- verjetnost nezgode je funkcija števila patogenih dejavnikov v sistemu;
- bolj ko je sistem zapleten in nepregleden, več je v njem patogenih dejavnikov;
- v enostavnejših, slabše branjenih sistemih lahko do nezgode pripelje manj patogenih dejavnikov;
- višji kot je položaj osebe v odločevalski strukturi organizacije, večja je njena možnost za ustvarjanje patogenih dejavnikov;
- lokalne sprožilce je težko predvideti;
- skrite patogene dejavnike je moč proaktivno prepoznati, če sta dana ustrezen dostop in sistemsko znanje;
- trud, usmerjen v prepoznavo in odpravljanje patogenih dejavnikov (skritih odpovedi), bo verjetno prinesel več in širše varnostne koristi kot golo zmanjševanje aktivnih odpovedi;
- raziskovalci naj bi odkrivali diagnostične organizacijske znake, ki dajejo splošno sliko o »zdravju« zelo nevarnih tehničnih sistemov.

* prof. dr., Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Aškerčeva 2, Ljubljana, marko.polic@ff.uni-lj.si

** asist., Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Aškerčeva 2, Ljubljana, renata.kranjcec@ff.uni-lj.si

¹ Angleščina pozna za naravne nesreče izraz "disaster", za od človeka povzročene pa "accident". V slovenščini naj bi bila ustrezná izraza »nesreča« in »nezgoda«, čeprav sta sopomenki, s tem da nezgoda ljudem praviloma pomeni dogodek manjše jakosti. Varnostni inženirji izraza dosledno razlikujejo, in kljub različni konotaciji, bi morda kazalo to razlikovanje upoštevati.



Slika 1. Človeški prispevek k organizacijskim nezgodam (Reason, 1993)

Figure 1. The human contribution to organizational accidents (Reason, 1993)

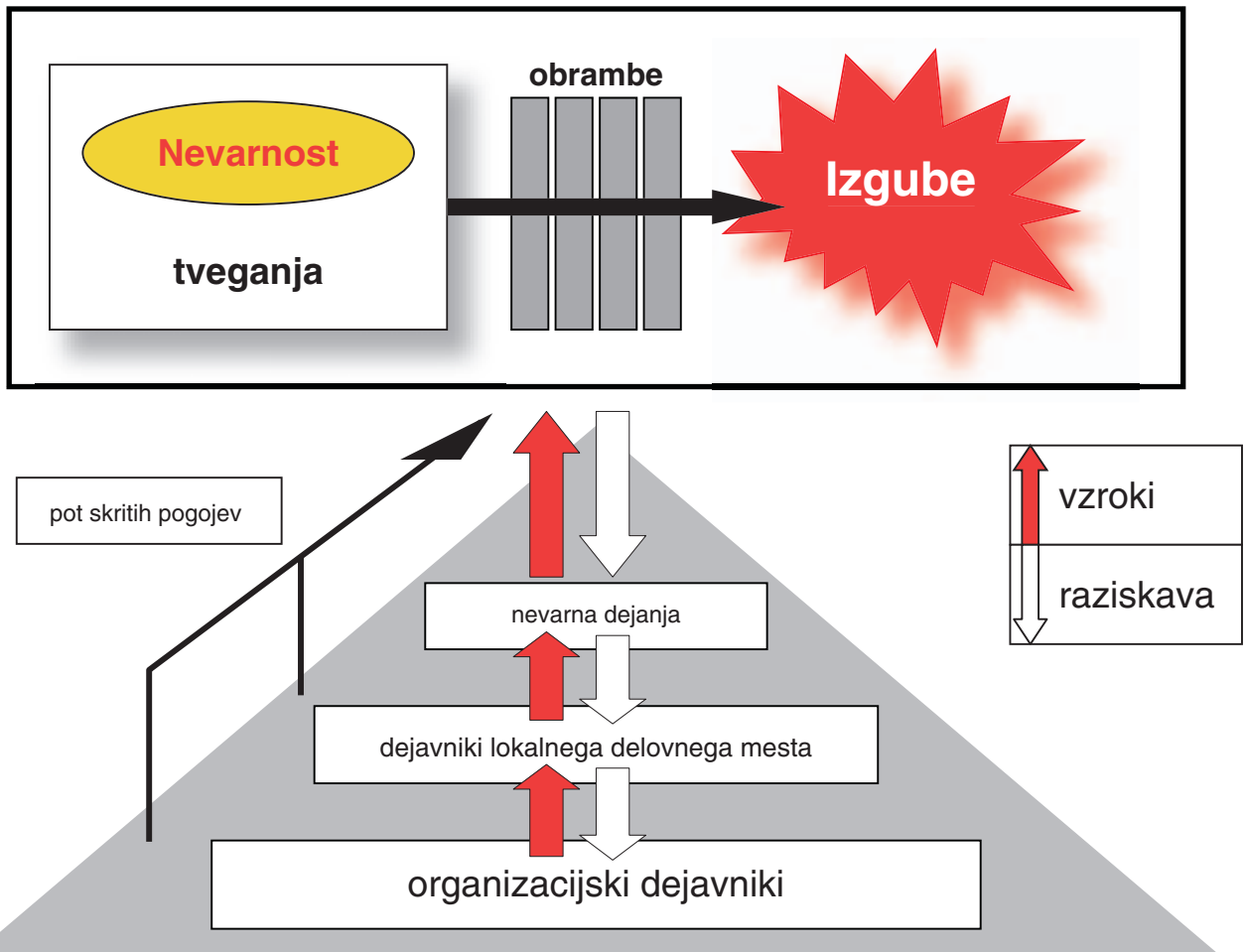
Pristop je doživel tudi nekaj kritik, tako glede nejasnosti pojmov, naknadnega spoznanja skritih odpovedi, podobnosti s teorijo nagnjenosti k nezgodi ipd. Reason je skušal s sodelavci oblikovati model osnovnih strukturalnih elementov proizvodnega sistema, ki so sami po sebi benigni, ampak nanje negativno delujejo patogeni dejavniki. Model nakazuje tudi smer teh vplivov. Osnovni elementi proizvodnega sistema so: vodje na najvišji ravni odločanja, upravljavci proizvodnih linij, predpogoji za delo (usposobljeni in motivirani delavci, ustrezna tehnologija in oprema), proizvodne dejavnosti in zaščita pred nezgodami. Slika 1 nam kaže, kako je vsak od teh elementov povezan s posebno vrsto patologije. V tem okviru lahko razlikujemo *skrite* in *aktivne* odpovedi. Prve se nanašajo na višje ravni sistema, druge pa na nevarna dejanja posameznikov v proizvodnji. Med njimi ležijo pogoji, ki skrite odpovedi prevesijo v aktivne. Patogeni dejavniki vstopajo v sistem bodisi prek človeške narave (vsak član organizacije je lahko nepozoren, nemotiviran, nagnjen k napakam itn.) ali pa na strateškem vrhu in se širijo navzdol skozi organizacijo.

Odpovedi lahko razdelimo v dve veliki skupini, v *tipe* in *znake*, ki se razlikujejo po stopnji specifičnosti in referenčni točki v okviru proizvodnih elementov. Tipi so splošni razredi organizacijskih in upravljaljskih odpovedi, znaki pa bolj specifične odpovedi, povezane s posamezniki na vmesniku človek–sistem. Delitev omogoča bolj natančno določitev načina prehajanja slabih strateških odločitev v nevarna dejanja, obenem pa nas usmerja v upoštevanje globalnega konteksta organizacije in ne zgolj lokalne ravni, kjer je neposredno prišlo do nezgode.

Ob tem velja omeniti še Reasonovo (1997) delitev nezgod na *individualne* in *organizacijske*. Vzroki organizacijskih nezgod so mnogovrstni in vpletajo mnoge ljudi na različnih organizacijskih ravneh (slika 2). To so razmeroma redki, toda pogosto katastrofični dogodki, ki se dogajajo v sodobnih tehnologijah. Reason nato piše o trgovini med proizvodnjo in zaščito v organizacijah. Razlikuje več funkcij obramb (Reason, 1997):

- ustvarjanje razumevanja in zavedanja lokalnih tveganj;
- jasne napotke o varnem obratovanju;
- pripravo preplahov in opozoril v primeru neizbežne nevarnosti;
- vzpostavljanje varnega stanja sistema v nenormalnih razmerah;
- postavljanje varnostnih ovir med grožnje in možne izgube;
- zadrževanje in odstranjevanje nevarnosti, če se izognejo oviram;
- priprava sredstev za umik in reševanje, če zadrževanje nevarnosti ne uspe.

V to razvrstitev je vpletena misel o »globinskih obrambah«, zaporednih slojih zaščite, ko vsak ščiti pred možnim zlomom predhodnega. Zaščitno funkcijo običajno dosežemo z mešanico »trdih« in »mehkih« sredstev; prvi vključujejo tehnične naprave, drugi pa sestave pravil in ljudi. Čeprav se na prvi pogled zdi, da globinske obrambe zagotavljajo večjo varnost, tudi dodatno zapletajo sistem in ga delajo bolj nepreglednega. Nezgode lahko povzročijo dejavni neuspehi (npr. napake in kršitve) in skriti pogoji (npr. slab načrt, neopažene okvare). Y2K (milenijski hrošč) je npr. tak skriti pogoj.



Slika 2. Stopnje v razvoju organizacijske nezgode (po Reasonu, 1997). Raziskovanje nezgod poteka v nasprotni smeri.

Figure 2. Stages in the development of an organizational accident (source: Reason, 1997). Research on accidents goes in the opposite direction.

Profesor sociologije Charles Perrow (1999) v svoji vplivni knjigi *Normalne nezgode* govori o normalnih (sistemskih) nezgodah, neizogibnih v zapletenih, tesno povezanih sistemih. Samo v tem smislu so te nezgode normalne, ker so nekako vgrajene v sistem in predstavljajo njegovo neoddeljivo značilnost, in ne zaradi pogostosti ali pričakovanosti. Njegova pojasnila nastanka nezgod torej temeljijo na lastnostih sistema. Tako je bila na primeru Y2K, ki sicer ni postal nezgoda, možnost nezgode vgrajena v naše računalnike. Računalniki sami po sebi seveda niso nevarni, toda slabo delovanje vseh zapletenih sistemov, ki so od njih odvisni, od jedrskih elektrarn do vlakov, medicinske opreme, bank itn., lahko povzroči resne težave.

Gre torej za način interakcije različnih odповіdi sistema in načina njegove povezanosti. Kadar dve ali več odповіdi v sestavinah vstopajo v interakcijo na nepričakovan način, se to lahko izide v nezgodo. Navadno si nihče ne predstavlja, da bodo te sestavine skupaj odповіdale in da bo prav ta skupna odповіd povzročila neko povsem novo težavo, npr. požar, odповіd alarma ipd. Zato navadno tudi ni jasno, kaj je treba storiti. Tovrstna izkušnja bo navadno izzvala dodajanje novih sestavin, s tem pa tudi možnost novih interakcij. Ta težnja po interakcijah odповіdi je del

sistema in ne značilnost operaterja. Perrow jo je poimenoval *interaktivna zapletenost* sistema. Vsaka odповіd je sama zase nepomembna in pričakovana, težave povzročajo njihova interakcija. Ta interakcijska zapletenost sama po sebi ne bo nujno izzvala hujše in širše nesreče. Toda če je sistem tudi *tesno povezan*, se procesi odvijajo zelo hitro in jih ni možno prekiniti, delov, ki so odповіdali, ni možno osamiti od preostalih delov in proces se ne more varno nadaljevati. Motnja se vsaj nekaj časa hitro in nepopravljivo širi po sistemu. Protiukrepi lahko razmere še poslabšajo, saj ni jasno, kakšen je pravzaprav problem. Če torej interaktivna zapletenost in tesna povezanost – sistemski značilnosti – nujno povzročita nezgodo, pravi Perrow, lahko govorimo o *normalnih* ali *sistemskih* nezgodah. Lastnost sistema je, da občasno pride do take interakcije. To seveda v malo drugačno vlogo postavlja operaterja in klasično razmerje 80 : 20 v delitvi odповіdi sistema zaradi človeškega in tehničnega dejavnika. Ljudje lahko ravnajo »narobe« preprosto zato, ker ne vedo, za kaj sploh gre, saj jih interakcija malih odповіdi vodi v oblikovanje povsem napačnih miselnih modelov stvarnosti. Majhne odповіdi lahko povzročijo hude nezgode predvsem v sistemih, ki uporabljajo procese *pretvarjanja* (npr. v kemični industriji, jedrski tehnologiji, genskih pretvorbah), saj pri kemičnih

Preglednica 1. Primerjava zapletenih in linearnih sistemov (Perrow, 1999)**Table 1. Comparison of complex and linear systems (Perrow, 1999)**

Zapleteni sistemi	Linearni sistemi
tesno skupaj postavljena oprema	široko razporejena oprema
neposredno povezani proizvodni koraki	ločeni proizvodni koraki
mnoge skupne povezave sestavin, ki niso v proizvodnem zaporedju	skupne povezave so omejene na oskrbo z energijo in na okolje
omejena osamitev sestavin, ki so odpovedale	enostavna osamitev sestavin, ki so odpovedale
specializiranost osebja omejuje zavedanje medsebojnih odvisnosti	manj specializirano osebje
omejena nadomestitev dobave in surovin	široka nadomestitev dobave in surovin
neznane ali nenamerne povratne zveze	malo neznanih ali nenamernih povratnih zvez
mnogi nadzorni parametri z možnimi interakcijami	neposredni, ločeni in malo nadzornih parametrov
posredni ali sklepalni informacijski viri	neposredni, sočasni informacijski viri
omejeno razumevanje nekaterih procesov	široko razumevanje vseh procesov

reakcijah, visokih temperaturah in pritiskih ipd. ni možno videti, kaj se dogaja, ali včasih celo razumeti dogajanja. V mnogih pretvorbenih sistemih se nasploh ve, kaj deluje, toda včasih se ne ve, zakaj. Prav taki sistemi pa so zaradi zapletenosti in tesne povezanosti zelo ranljivi za majhne odpovedi, ki se nepričakovano širijo. V sistemih, ki surovo gradivo bolj predelujejo ali sestavljajo, ga pa ne pretvarjajo, je takih težav manj. V sistemih z visokim tveganjem se zaradi vsega tega srečujemo še z eno težavo. Ker normalne ne-zgode izvirajo iz nejasnih interakcij odpovedi, bi morali biti tisti, ki so najbližji sistemu, tj. operaterji, sposobni za neodvisne in ustvarjalne akcije. Toda zaradi tesne povezanosti sistema mora biti nadzor operaterjev osredinjen, saj je na razpolago le malo časa za preverjanje vsega in za zavedanje dejavnosti v drugih delih sistema. Tesna povezanost pomeni natančno predpisane korake in nespremenljivo zaporedje dejanj. Srečujemo se torej z dvema nasprotujočima si sočasnima zahtevama: osredinjenostjo in razosredinjenostjo.

Perrow (1999) razlikuje *priletljaje* in *nezgode*, prehod med njimi pa je vez, kjer večina načrtovanih varnostnih značilnosti vstopi v igro, vse od redundantnih sestavin pa do zasilnih izključitev. Nezgoda je odpoved v podsistemu ali sistemu kot celoti, ki poškoduje več kot eno enoto in pri tem prekine

tekoči ali bodoči iznos sistema. Pripetljaj vključuje škodo, omejeno na dele ali enote, ne glede na to, koliko odpoved zmoti delovanje sistema. Nadalje razlikuje *linearne* in *zapletene* interakcije. Prve so tiste v pričakovanem in znanem proizvodnem ali vzdrževalnem zaporedju in so povsem očitne, celo če so nenačrtovane. So interakcije posamezne sestavine z eno ali več sestavinami, ki so neposredno predhodne ali sledijo v proizvodnem zaporedju. Druge nastopajo v neznanih ali nenačrtovanih in nepričakovanih zaporedjih in bodisi niso očitne ali pa ne takoj razumljive. Posamezna sestavina lahko vstopi v interakcijo z eno ali več sestavinami zunaj normalnega proizvodnega zaporedja. Seveda so tudi v linearnih sistemih interakcije, ki niso očitne, toda pojavljajo se v dobro opredeljenih in ločenih delih proizvodnega ali vzdrževalnega zaporedja. Primerjava zapletenih in linearnih sistemov pokaže vrsto razlik, ki lahko vodijo v nastanek nezgod (preglednica 1).

Naštete značilnosti kažejo večjo možnost nastanka nezgod v zapletenih sistemih, saj se pri njih različne sestavine tesneje prepletajo in so si prostorsko bližje, poškodovane sestavine teže osamimo, informacije so posredne, dejavnosti so bolj specializirane, nadzor je bolj osredinjen itn. Toda zapleteni sistemi so proizvodno učinkovitejši (zanemarjajoč nezgode).

Preglednica 2. Tesno in šibko povezani sistemi (Perrow, 1999)**Table 2. Tight and loose coupling systems (Perrow, 1999)**

Tesno povezani	Šibko povezani
odlogi v predelavi niso možni	odlogi v predelavi so možni
nespremenljiva zaporedja	ureditev zaporedij se lahko spremeni
samo en način za doseganje cilja	možne so alternativne metode
majhna popustitev v dobavah, opremi in osebju je možna	popustitev v virih je možna
blažilci in redundance so načrtovani preišljeno	blažilci in redundance so naključni
nadomestila za dobavo, opremo, osebje so omejena in načrtovana	nadomestila naključno na razpolago



Slika 3. Sestava interakcij in povezav po Perrowu (1999) s primeri za posamezne sestave. Položaj sistemov je določen s subjektivno presojo Perrowa.

Figure 3. Interaction/Coupling Chart with examples of particular combinations (Perrow, 1999). The location of systems is based on Perrow's subjective judgment.

V tesno povezanih sistemih je več časovno odvisnih procesov, zaporedja korakov v procesih pa so bolj nespremenljiva. V njih morajo biti blažilci, redundance in zamenjave načrtovani in vgrajeni vnaprej, pri šibko povezanih pa je več možnosti, da bodo najdeni primerni, čeprav niso bili načrtovani.

Če povežemo obe značilnosti, dobimo razmere, ki jih kaže slika 3.

Očitno je, da sta obe spremenljivki razmeroma neodvisni, saj so npr. nekateri sistemi podobne stopnje povezanosti, razlikujejo pa se glede interakcije. Ponujeni obrazec sicer izvira iz Perrowovih izkušenj, je pa še bolj gradivo za razmišljanje. In kaj sledi iz njega. Perrow ob navezovanju na izsledke drugih raziskovalcev (npr. Simona, Kahnemana, Fischoffa), ponuja tudi svoj razmislek. Tako deli sisteme z visoko stopnjo nevarnosti v tri skupine:

- brezupni sistemi, ki jih je treba opustiti, ker neizogibno tveganje presega vse razumne koristi (npr. jedrsko orožje in jedrska energija);

- sistemi, brez katerih verjetno ne bomo mogli, pa jih z ustreznim naporom lahko naredimo za manj tvegane, ali pri katerih so pričakovane koristi tako pomembne, da je nekaj tveganja – a ne toliko kot sedaj – treba sprejeti (npr. raziskave in proizvodnja DNA);
- sistemi, ki so do neke stopnje samopopravljivi in jih je možno izboljšati z zmernimi naporji (npr. kemične tovarne, letalski promet in letalski nadzor, rudarjenje, cestni promet).

Perrow ob svojih priporočilih izpostavlja kritiki obstoječe ocenjevanje tveganja, ki priporoča prav nasprotno, ter ponujeno rešitev z avtoritarno, togo disciplinirano organizacijo brez napak (kot je npr. jedrska podmornica). Ljudje so, pravi, vedno presojali tveganje, toda ko se je moč razširila in osredinila, so postale tudi posledice odločitev večje. Sistemi imajo danes več katastrofnega potenciala, ker so večji in nam bližji, so pa tudi novi sistemi, ki so še slabši (jedrska energija, DNA ipd.). Ekonomistični pristopi ne ponujajo pravih odgovorov o sprejemljivem tveganju

Preglednica 3. Osredinjenost/razosredinjenost oblasti glede na krize (Perrow, 1999)
Table 3. Centralization/Decentralization of authority relevant to crises (Perrow, 1999)

		INTERAKCIJE	
		linearne	zapletene
POVEZANOST	tesna	<p><i>Osredinjenost</i> zaradi tesne povezanosti. <i>Osredinjenost</i> skladna z linearnimi interakcijami (pričakovanimi, vidnimi) jezovi, električna omrežja, železniški in morski promet</p>	<p><i>Osredinjenost</i> za spoprijem s tesno povezanostjo (nesporna poslušnost, takojšnji odziv).</p> <p><i>Razosredinjenost</i> za spoprijem z nenačrtovanimi interakcijami ali odpovedmi (natančno počasno iskanje s strani tistih, ki so najbližji podsistemom).</p> <p>Zahtevi sta neskladni; jedrske elektrarne in orožja; DNA, kemične tovarne, letalstvo, vesoljski poleti</p>
	šibka	<p>Možni sta tako <i>osredinjenost</i> kot <i>razosredinjenost</i>. Malo zapletenih interakcij; nezgode v sestavinah se lahko popravijo od zgoraj ali spodaj. Okusi elit in tradicija določajo strukturo; obrt, motorna vozila, pošta</p>	<p>Razosredinjenost zaradi zapletenih interakcij je zaželjena.</p> <p>Razosredinjenost zaradi šibke povezanosti je zaželena (dopušča ljudem, da si izmislijo lastna nadomestila in alternativne poti), ker so sistemske nezgode možne; rudarstvo, univerze</p>

in različne smrti se ne morejo izenačevati na gospodarski osnovi. Neko število nepovezanih smrtnih žrtev v prometnih nesrečah nima enakih posledic kot enako število mrtvih v neki skupnosti, saj so v slednjem primeru prekinjene tudi socialne vezi, razločljiva kultura in cenjeni običaji, ki jih ocenjevalci tveganja ne upoštevajo. Čeprav upoštevajo prostovoljnost izpostavljenosti (ki jo včasih mešajo z nadzorom nad dejavnostjo), pa ne upoštevajo razlike med tveganji, ki jih vsiljujejo dobičarska podjetja, ki bi to tveganje lahko zmanjšala, in sprejemanjem tveganja v javnosti, ko gre za zasebna zadovoljstva (npr. smučanje) ali možnost nadzora (vožnja). Možnost preprečitve smrti, npr. z izdelavo varnejših avtomobilov, je zgolj stvar tržnih načel. Zdi se, kot da obstaja neka nespremenljiva proračunska kategorija za varnost, ne glede na to, ali gre za dobičke korporacij ali zasebne potrebe in proračuna ni možno povečati, ko nastopijo nova tveganja. Ocenjevanje tveganja zanemara tudi socialno razredno distribucijo tveganja ter aktivno ali pasivno tveganje. Tveganja, ki delajo neko državo veliko, pravi Perrow, niso industrijska tveganja, kot npr. nevarni rudniki ali kemično onesnaževanje, ampak socialna in politična tveganja, povezana z demokratičnimi ustanovami, razsredinjenimi političnimi strukturami, versko svobodo in pluralnostjo ter splošno volilno pravico. Zavrača tudi žalostinke nad čezmernim predpisovanjem na področju varnosti, ki je na tem področju nujno, saj naš osebni nadzor nad okoljem in našimi dejavnostmi stalno spodkopavajo sistemi, v katerih sodelujemo, ali na nas vplivajo. Zadnje dogajanje pri nas, povezano s protesti kmečkih organizacij proti strožim veterinarskim pregledom, nas prepričuje, da zadeva ne sme biti prepuščena željam posameznih skupin, saj lahko vodi v nevarnost za vse, tudi zanje.

O (ne)razumnosti ljudi pri presoji tveganj je bilo razlitega že veliko črnila. Strokovnjaki ljudem pogosto pripisujejo nerazumnost, psihologi pa so jih pri tem nemalokrat podpirali. Pri navezovanju na poglede, ki se pojavljajo v zadnjih letih, se Perrow (1999) postavlja v bran javnosti in upravičenosti njenih presoj in strahov. Nedvomno je razumnost ljudi *omejena*², toda možno je, da natančno takrat, ko se sooča z neurejenimi podatki in protislovnimi cilji, ta omejitev predstavlja njeno največjo moč. Razlikujemo lahko tri oblike razumnosti:

- *absolutno*, ki zahteva ozke, količinsko določene in natančne cilje;
- *omejeno*, ki poudarja meje naših miselnih zmožnosti in nezmožnost doseganja absolutne razumnosti;
- *socialno-kulturno*, ki poudarja raznolikost in socialno povezovanje.

Prvi obliki razumnosti so zavezani predvsem ekonomisti in inženirji, ki s svojimi izračuni (analiza stroškov in dobičkov) določajo boljše izbire in npr. dajejo veliko prednost jedrski energiji. Ampak, pravi Perrow, zakaj ta energija skrbi 20 do 40 odstotkov ljudi. Ali je res pravi odgovor, da gre za nerazumnost, ki ima tudi logično posledico, da je treba pri odločitvah o tveganju javnost izločiti. Psihologi so v začetku delili to mnenje in v svojih eksperimentih dokazovali človeško nerazumnost ali vsaj to, da ta razumnost ni absolutna. Toda postopno sta pojma nevednosti in nerazumnosti začela izginjati iz njihovega besednjaka, začeli pa so govoriti o mejah razumnosti. Čeprav je možno najti vzroke teh omejenosti v nevrološki podstati, pomanjkljivi izobrazbi in statistični nevednosti, pa se zdi, da vsaj deloma izvira tudi iz zahtev vsakdanjega življenja. Približna pravila, grobe

² Že Simon je v petdesetih letih vpeljal pojem »omejene razumnosti«, izhajajoč iz spoznanja, da je svet, v katerem živimo, preveč zapleten, da bi ga lahko v celoti doumeli, zato si ustvarjamo njegov poenostavljen – torej omejen – model. Ljudje izbirajo zadovoljive rešitve in ne najboljših.

ocene, miselne bližnjice so razširjeni in koristni, prihranijo nam čas, čeprav nas občasno tudi zavajajo³. Psihologi so jih poimenovali *hevrstike*. Delujejo, ker je naš svet šibko povezan in ima veliko ohlapnosti in blažilcev, ki omogočajo približek in ne zahtevajo absolutne točnosti. Zato delovanje v tesno povezanem tehnološkem svetu zahteva posebno usposabljanje. Zelo pomemben je kontekst reševanja problema. Mnoge odločitve, ki so vodile v nezgode, so bile povsem razumne, le odločevalci so uporabili napačen kontekst. Izbira konteksta je predodločitveno dejanje, ki poteka skoraj samodejno, izkustveno, zavestno odločanje pa se začne šele po opredelitvi konteksta. V dvoumnih razmerah včasih izberemo kontekst, ki se nam zdi najbolj znan, in to lahko vodi v napako.

Socialna razumnost se od absolutne odklanja še bolj kot omejena. Prepoznavna spoznavne meje razumne izbire, toda pripisuje jim manj pomembnosti v razlagi slabih izbir ter dejansko koristnost v mnogih drugih ozirih. Izhaja iz tega, da se ljudje razlikujejo po svojih spoznavnih sposobnostih ne le v absolutnem smislu, ampak tudi glede na različne sposobnosti, kar vodi v nujnost sodelovanja, ko se sodelujoči zaradi svojih različnih sposobnosti dopolnjujejo. Zato tudi različni ljudje probleme različno okvirjajo in iščejo različne rešitve. Gre preprosto za to, da omejitve (pa tudi sposobnosti) različnih ljudi niso istovetne. To nas vodi v vzajemno odvisnost, razlike pa spodbujajo nove vidike in rešitve, ki jih noben posameznik sam ne bi mogel podati.

Raziskovalci odločanja iz Oregona (Fischhoff, Slovic, Lichtenstein idr.) so opozorili na razsežnosti odločanja pri javnosti, ki za razliko od strokovnjakov, sklicujočih se predvsem na število mrtvih v neki dejavnosti, to je na zgodovinski zapis, poudarja druge razsežnosti dejavnosti: katastrofne možnosti, prostovoljnost izpostavljenosti, strah, poznanost, nadzirljivost, neenakopravna porazdelitev tveganj in blaginje, vpliv na prihodnje generacije, prepričanje, da tveganje narašča in ga ne bo lahko zmanjšati, itn. Perrow je rezultate teh analiz primerjal s svojo razpredelnico (slika 3) in našel veliko podobnosti kljub različnim izhodiščem (sistemsko nasproti katastrofni možnosti). Rezultati, ki izhajajo iz analize

stališč javnosti, ponujajo širši obrazec, ki upošteva intuicijo o sistemih z zaznavo socialnih značilnosti in posledic, ki presegajo katastrofične možnosti. Nevarne organizacije so predvsem tiste, ki so zapleteno interaktivne in tesno povezane. Preglednica 3 kaže, koliko je zahteva po osredinjenosti odločanja povezana z različnimi sistemi. Včasih so te zahteve protislovne in tudi tu leži možen vir nezgod. Osredinjenost ustreza predvsem organizacijam, ki opravljajo rutinske naloge, razosredinjenost pa tistim z nerutinskimi. Možnost sistemske nezgode se lahko v slabo vodenih organizacijah poveča. Nekateri sistemi (jedrska energija ali orožje) so prav zaradi svoje narave podvrženi nezgodam, ki jih ni možno preprečiti, zato je treba te dejavnosti opustiti.

Sklepne misli

Novjša razmišljanja in raziskave nezgod so opozorila na različne vidike ranljivosti občutljivih in nevarnih sistemov, ki predstavljajo za življenje ljudi nevarne skrite grožnje. Mnoge nevarnosti se skrivajo v ozadju, v neustreznem vodenju, ali izvirajo iz narave dejavnosti. Nekatere od teh nevarnosti je možno preprečiti, druge so skrite, a stalno prisotne in težko odpravljive. Najbolj nevarnim tehnologijam se bo očitno treba odpovedati, druge pa bistveno bolje nadzorovati.

Literatura

1. Gigerenzer, G., Selten R. (Eds.), 2001. Bounded Rationality. London, MIT.
2. Perrow, C., 1999. Normal Accidents. Princeton, Princeton University Press.
3. Reason, J., 1997. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot, Ashgate.
4. Reason, J., 1993. Managing the Management Risk: New approaches to organisational safety. V: B. Wilpert, T. Quale (Eds.). Reliability and Safety in Hazardous Work Systems. Hove, LEA, 7–22.

³ Gerd Gigerenzer in njegovi sodelavci (2001) so pojem omejene razumnosti razvijali naprej in govorijo o razpoložljivih hevrstikah kot o prilagoditveni orodjarni. Ljudje iščejo dvoje vrst informacij: možnosti in znake. Iskanje poteka v spominu ali v zunanjem svetu in se konča s pomočjo hitrih in varčnih pravil, prilagojenih vrsti in njenemu okolju.

SOCIALNI PRECEPI IN OKOLJSKE KRIZE: NA POTI DO KATASTROFE IN NAPREJ

Social Traps and Environmental Crises: On the Road to Catastrophe and Beyond

Marko Polič* UDK 504. 03

Povzetek

Prispevek govori o nekaterih nevarnostih, ki danes grozijo ljudem in naravi ter nastajajo predvsem zaradi netrajnostnega razvoja, pretirane in nesmiselne uporabe virov, porabe, ki to generira, in nerazumnega odnosa, ki za tem stoji. Nakazani so možni scenariji razvoja in prikazani nekateri dejavniki, ki vplivajo na neustrezen odnos do okolja. Lotil sem se predvsem t. i. vedenjskih in socialnih pasti, v katere se posamezniki ali skupnosti ujamejo in se iz njih težko rešijo. Prikazani so njihov način delovanja in psihološki mehanizmi ter nakazane možnosti preprečevanja tovrstnih ujetosti.

Abstract

Some threats to mankind and nature resulting from unsustainable development, the excessive and senseless use of resources, as well as the consumption and unreasonable attitudes that drive and lie behind all these processes, are discussed. The possible development scenarios are indicated and the factors influencing this unacceptable attitude towards the environment are presented. The contribution deals mainly with the so-called behavioural and social traps in which individuals or communities are trapped and from which they find difficult to escape. The manner of their functioning, psychological mechanisms, and possibilities for preventing such entrapments are presented.

Težave in nevarnosti

Mnoge nevarnosti, ki ogrožajo ljudi današnjega sveta neposredno ali posredno, povzročajo prav ljudje sami s svojo dejavnostjo. Ne mislim zgolj ali predvsem na t. i. tehnološke nesreče, kjer so imena Otok treh milj, Bhopal, Seveso ali Černobil splošno znana, njihove posledice pa včasih niti še ne do konca ugotovljene, ampak še na mnoge druge pojave¹. Le-ti so vezani na *ozračje* (globalno segrevanje, ozonska luknja in njune sedanje in možne posledice, kot so dviganje ravni oceanov, povečanje pogostosti in ostrine neurij, suše, ogrožanje preživetja mnogih rastlinskih in živalskih vrst, vključno s človekom), na *gozdove, zemljo in vodo*, ki zaradi človeške dejavnosti hitro propadajo (samo krčenje gozdov se je v osemdesetih letih povečalo za polovico, na območju, velikem kot Indija in Kitajska skupaj, se je kakovost zemlje v času od druge svetovne vojne do danes zmerno do močno poslabšala, kakšnih 26 držav s približno 230 milijoni ljudi trpi hudo pomanjkanje vode, da ne govorimo o njenem množičnem onesnaževanju), ter na *odpadke*, katerih količina na prebivalca strmo narašča, predvsem v razvitih državah z ZDA na čelu. Vse skupaj dodatno otežuje *naraščanje prebivalstva*, ki je z ene milijarde leta 1830 (ocena) sto let kasneje naraslo na dve milijardi, danes pa že presega šest milijard in naj bi ob koncu tega stoletja presešlo enajst milijard. Vpliv populacije na okolje poteka prek virov, ki jih ti ljudje porabijo, in tehnologije, ki jo uporabljajo za proizvodnjo dobrin. Obenem bo pričakovani porast nastopil predvsem v državah v razvoju, ki že tako živijo na meji obstoja. Poraba virov na prebivalca je

namreč še vedno največja prav v najbolj razvitih državah, v nerazvitih pa bi moralo priti do hitrejšega tehnološkega in gospodarskega razvoja, pa ne toliko zato, da bi dosegle razvite, kot zato, da bi si zagotovile preživetje.

Boulding v svoji knjigi *Podoba (Image, 1956, po Russllu in Wardu, 1982)* meni, da človeška dejavnost temelji prej na sliki zunanjega sveta kot na njegovi objektivni stvarnosti. Če je tako, je seveda pomembno, kakšna ta slika je, in ko gre za nevarnosti in ogroženost, koliko se jih ljudje zavedajo. In še nekaj je, na kar opozarja, namreč da se medtem, ko se vse naše izkušnje nanašajo na preteklost, vse odločitve nanašajo na prihodnost. Zato je slika prihodnosti ključna za vsako izbirno vedenje. Značaj in kakovost slik prihodnosti, ki prevladujejo v neki družbi, so najpomembnejša vodila njene splošne dinamike. Psihologija nam govori o tem, da je naša zaznava prečiščena z našimi pričakovanji in vrednotami glede prihodnosti. Na tej liniji razmišljanja je bilo sprejeto poročilo Združenih narodov *Naša skupna prihodnost*, ki opredeljuje trajnostni razvoj kot zadovoljevanje potreb sedanosti brez ogrožanja možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Tradicionalne slike, kot meni Olson (1995), postajajo vse manj verjetne in spodbudne. Prekiniti je treba vezi s kulturno sedanostjo in miselno zaobseči možnosti za neko družbo, ki bo daleč prekašala našo lastno. Zgodovina nas uči, da so mnoge kulture doživele krizo usmeritve, ko so njihove slike prihodnosti začele zaostajati za glavnimi spremembami v njihovih socialnih sistemih, gospodarstvu ali prevladujočih tehnologijah.

* prof. dr., Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Aškerčeva 2, Ljubljana, marko.polic@ff.uni-lj.si

¹ Povzeto po McKenzie-Mohru in Oskampu (1995).

V tem primeru lahko kultura izgubi svoj občutek samozavesti ali pa najde notranje vire za oblikovanje novih prizadevanj in slik prihodnosti. Ne glede na izvor pa le nekatere slike postanejo dovolj vplivne, da lahko spodbudijo obsežne vedenjske spremembe. Njihove skupne značilnosti naj bi bile, da so (Olson, 1995): *možne* (in čeprav težko dosegljive, ne neverjetne fantazije), *zelo pozitivne* (privlačne in motivirajoče), *odprte* (kažejo v nove smeri in vabijo k razdelavi), *odzivne* (ukvarjajo se z določenimi izzivi, s katerimi se družba sooča, popravljajo najbolj zastarele vidike prej prevladujočih slik prihodnosti) in *združevalne* (pomagajo pri oživljanju občutka za smisel in namen v družbi). Kot smo že omenili, naj bi bila ena od takih obetajočih se slik pojem *trajnostne družbe*. Pojem se je najprej pojavil v sedemdesetih letih v razpravah o strategijah razvoja siromašnejših območij, nato pa postal na besedni ravni splošno sprejet, vendar veliko manj uresničevan. In kako priti do trajnostnega razvoja?

Eden od načinov pregledovanja zahtev za doseganje trajnostne prihodnosti je tudi uporaba t. i. IPAT-formule, ki so jo razvili biolog Paul Ehrlich in drugi zagovorniki varstva narave. Formula

$$I = PAT$$

pravi, da je okoljski vpliv (I) katere koli družbe proizvod njene populacije (P), količine materialnih stvari v družbi oziroma obilja (A) in okoljske škode, povzročene z določeno tehnologijo (T), ki podpira pridobivanje obilja. Formula daje le grobo oceno okoljskega vpliva, vendar omogoča razlikovanje med obetavnimi in nedelujočimi pristopi. Če vzamemo za izhodišče npr. leto 1995 in takratnemu okoljskemu vplivu pripišemo vrednost 1 ($I = P \times A \times T = 1 \times 1 \times 1 = 1$), lahko ocenimo relativne posledice različnih scenarijev. Njihova obravnava presega namen tega prispevka. Naj samo omenim, da se I v primeru scenarija, izvirajočega iz domnev poročila Združenih narodov *Naša skupna prihodnost* za leto 2050, giblje med 2,5 in 5, kar je odločno preveč, čeprav manj kot ponuja scenarij pokojnega futurista Hermana Kahna ($I = 10$ do 40). Poročilo je bilo učinkovito v populariziranju pojma zdržnega ali trajnostnega razvoja, ni pa pokazalo, kako se ga da doseči. Drugi scenariji, npr. scenarij nizke rasti, spremembe tehnologije ali trajnostne skupnosti, so vsaj na teoretski ravni v tem bolj učinkoviti (I znaša od 0,012 do 0,3). Ponujajo slike, ki bi lahko delovale spodbudno v smeri nekega naravi bolj prijaznega razvoja. In teh slik je več in ni ene same edino zveličavne. Škodljivi okoljski vplivi niso nujna posledica tehnološkega razvoja, ampak prej uporabe tehnologij, ki so nedozorele, razsipne in neučinkovite. Ni treba, da take tudi ostanejo. Slika, ki jo ponuja trajnostni razvoj, ni neka rousseaujevska vrnitev nazaj k naravi, ni primitivizacija družbenih in gospodarskih struktur in ni statična utopija, ampak nova možnost raziskovanja na vseh področjih in iskanja vse boljših slik. Toda sodobne družbe še niso take.

Večina ljudi se sicer zaveda okoljskih težav, mnogi jih v polni meri tudi občutijo, a vse manj vedo, kako bi jih razrešili, saj se do okolja prijazno mišljenje bistveno razlikuje od prevladujočega načina mišljenja sodobne industrijske družbe (Milbrath, 1995). To mišljenje je linearno, vzročno posledično, razreševanje okoljskih težav pa zahteva sistemsko, tj. na celoto usmerjeno mišljenje, ki se osredotoča na odnose v njej in se ne zgublja v delnih rešitvah.

Razmišljanje o okoljskih problemih kot svetovnih morebiti lahko ponudi vtis, da pri nas tega ni, da jo to nekeje drugje in težava za nekoga drugega. Ampak tudi v Sloveniji krepko prispevamo k slabšanju življenjskih pogojev. Večina rek je onesnažena, na vodonosnih območjih lahko skorajda kdor koli koplje pesek, zemlja je zastrupljena s pesticidi in insekticidi, neurejena smetišča so že na vsakem koraku, suše in poplave postajajo del vsakdanjika in ni vidno, da bi se razmere popravljale. Zdi se, da je do sedaj samo gola sreča preprečevala kakšno katastrofo hujših razsežnosti. Toda nekdo bo tudi jutri potreboval vodo in plodno zemljo, se želel varno sončiti ali kopati, nekdo bo tudi jutri še skušal živeti in bolje kot popravljati posledice katastrof je njihovo preprečevanje.

Nekateri psihološki dejavniki okoljskega vedenja

Predvsem morajo ljudje spoznati, da onesnaženje in okvare okolja pomenijo resno grožnjo življenju na Zemlji, da k temu prispevamo vsi (čeprav ne vsi v enaki meri² in čeprav se tega vedno ne zavedamo) in da smo za spremembo prav tako potrebni vsi. Za doseganje teh premikov moramo razumeti človeka v njegovih izmenjavah z okoljem. Te so določene z njegovo psihološko naravo, a tudi z vsemi drugimi značilnostmi, procesi in odnosi (družbene in gospodarske razmere, tehnološki razvoj, itd.). Pristop bo moral biti sistemski, tu pa bomo poskusili pokazati zgolj del njegovega psihološkega vidika. Brez upoštevanja zakonitosti človeškega doživljanja in delovanja namreč okolja ne bomo mogli izboljšati. Seveda pa to ne bo dovolj.

Odnos ljudi do okolja povsem točno opisuje rek »daleč od oči, daleč od srca«. Ljudi začne skrbeti onesnaženje, opustošenje okolja ali izginjanje naravnih virov šele, ko problem postane javno viden – ko ozračje postane rumenkastorjavo in smrdi kot odtočni kanal ali ko se račun za ogrevanje naenkrat podvoji. Toda z izginotjem – čeprav začasnim ali zgolj navideznim – zunanjih znakov problema, izgine tudi zanimanje zanj. Pojav je podoben t. i. *kriznemu učinku*, ko sta zanimanje in delovanje med nesrečo in takoj po njej izjemna, a kaj hitro pride do *krizne amnezije* in prejšnja pripravljenost za ukrepanje izgine, vrnejo pa se stare, čeprav morda nevarne ali vsaj nekoristne navade. Za pojavom se

² Sicer smo res vsi na isti ladji, ampak nekateri se na njej vozijo v luksuznem razredu, drugi pa v podpalubju. Linearne omejitve, ki jih nekateri predlagajo, torej že tako ne bi bile do vseh enako pravične. Prav gospodarsko najbolj razvite države, npr. ZDA in Japonska, ki najbolj onesnažujejo okolje, čutijo največji odpor do sprejemanja omejitev, ki bi, kakršne so, kvečjemu upočasnile propad, ne pa izboljšale razmer. Po nekaterih teorijah naj bi se človeštvo vedlo samopopravljivo, ko zadeve pridejo predaleč, začnejo delovati popravljalni mehanizmi. Težava s tem optimističnim pogledom na zadevo je samo ta, da morda ne drži.

skrivajo nekatera znana psihološka načela. Predvsem ljudje razmišljajo o dražljajih in delujejo na tiste, ki se jih z lahko zavedajo. Pomembni so dražljaji, ki *izstopajo* in pritegujejo pozornost. Žal poškodovanje okolja ni vedno očitno. Mnoge, celo najbolj nevarne poškodbe so skrite in dostopne zgolj instrumentom. Svojega vedenja pa ne bomo vzročno povezovali s poškodbami okolja, če te niso povsem očitne. Osebni odpadki preprosto izginejo, odnesejo jih ali pa jih odplaknemo. Sploh nam ni jasno, da onesnažujemo okolje tudi mi. Biologi navajajo, da po večdesetletnem onesnaževanju nekega jezera 95 % škode nastane, preden postane očitna neizurjenemu očesu. Potem pa je za preokrenitev procesa navadno že prepozno.

Leff (1978) piše, da je *psihološka adaptacija*, tj. navajenost na umazanijo, degradacije ipd., možna resna ovira okolju prijaznemu človeškemu delovanju. Vendar Lipsey (po Evansu in sod., 1982) meni, da vsaj za onesnaženost ozračja to ne velja. Dlje ko bodo ljudje izpostavljeni takemu onesnaženju, bolj jih bo problem jezil. V tem ga podpirajo ugotovitve raziskav, ki kažejo zmerno do veliko povezavo med zaskrbljenostjo zaradi onesnaženja zraka in fizičnimi znaki te onesnaženosti. Ko se enkrat nabere določena količina stresa zaradi neprestane izpostavljenosti slabemu zraku, ga posamezniki ne bodo več prenašali. Dalj časa ko ljudje žive v mestu, bolj se zavedajo onesnaženosti in bolj ji nasprotujejo.

Odnos do okolja je povezan tudi z našim pojmovanjem časa. Vsebinsko naše normalne zavesti sestavljajo stvari in ljudje, ki lahko obstajajo le v času. Naše izkušnje si sledijo linearno, tako kot ure na uri. Trajanje doživljamo kot strujo, ki nas nosi iz preteklosti v prihodnost. Ta način doživljanja časa tvori osnovo naše kulture. Omogoča nam tudi načrtovanje, usklajevanje našega življenja z življenjem drugih. Čas si organiziramo in načrtujemo, usmerjeni smo v prihodnost, ki je predvidljiva, s časom manipuliramo skoraj kot z materialom (čas je zlato), sočasno se ukvarjamo le z eno stvarjo itd. Naš način razumevanja časa ima v tehnološki kulturi preživetveno vrednost. Toda kakor smo sicer res usmerjeni v prihodnost, gledamo naprej le do določene meje. Naša prihodnost zajema nekaj let, kvečjemu desetletij, in ne stoletja ali tisočletja. Kot da nas zanima le blaginja sedaj živečih generacij. Naša perspektiva je pravzaprav tako kratka, da preprečuje uresničevanje mnogih projektov. Če bi lahko gledali dalj naprej, najbrž ne bi prišlo do ogrožajočega onesnaževanja okolja. Prav prekratek pogled naprej, prav prevelika omejenost na sedaj in tukaj in na znane probleme sedanosti nam preprečuje tako njihovo reševanje kot reševanje še neznanih, a že prisotnih težav, katerih pomemben (če ne najpomembnejši) del so tudi okoljske.

Naslednjo oviro za okolju prijaznejše vedenje predstavlja dejstvo, da morajo okolju prijazni motivi *tekmovati* z veliko močnejšimi potrebami in željami. Ali si lahko privoščimo hrano brez pesticidov, ali smo pripravljeni zmanjšati uporabo osebnih avtomobilov, razporejati odpadke, se odpovedati tako priročni plastiki, cigaretam ipd. »Naš denar in naša udobnost«, pravita Zimbardo in Leippe (1991) »sta otipljiva, očitna in takojšnja v primerjavi z našim majhnim

in oddaljenim prispevkom k preprečevanju onesnaževanja oz. k izboljševanju velikih ekoloških problemov, ki jih niti ne moremo videti«. Prav zato, ker ljudje redko vidijo posledice okolju škodljivega vedenja ali pa se zavedajo, da imajo tudi nekatera njihova sedanja vedenja kasnejše škodljive posledice, manjkajo nekateri dejavniki, ki močnejše povezujejo stališča in vedenja.

Časovni pritisk in vplivi drugih, ki se vedejo okolju neprijazno, preprečujejo udejanjanje naših okolju prijaznih nagibov. Čeprav imamo morda okolju naklonjena stališča, nas vsakodnevni situacijski pritiski (npr. želja po udobju, vedenje drugih) vodijo v nasprotno smer. Naše vrednote nas morda usmerjajo v dobre namene, ki pa jih ne uresničimo. Konec koncev pravi neki pregovor, da je z dobrimi nameni tlakovana pot v pekel. Najlažje je končno ne storiti nič. In ljudje smo *nagnjeni k normalnosti*, k temu, da nas zdramijo šele velike spremembe in hudi pritiski.

Obstaja še cel niz socialno in psihološko določenih pojavov, ki nas obsojajo na ujetost v razmere, ki si jih ne želimo. Ogladali si bomo še t. i. vedenjske oziroma socialne pasti.

Vedenjske in socialne pasti ali precepi

Pojem *vedenjska past* ali *precep* se nanaša na situacije, v katerih se posamezniki ali skupine lotijo neke obetajoče dejavnosti, ki pa kasneje postane nezaželena, a je z njo težko prenehati. Te pasti so lahko tako socialne (te so najprej proučevali) kot individualne. Za vse se je uveljavil generični izraz »*vedenjska past*«. Poznamo tudi *protipasti* (grehi opuščanja), ko se izognemo možnemu dobrodejnemu vedenju. Platt (po Bechtelu, 1997) pravi, da se socialna past pojavi v pogojih nasprotja med visoko motivirajočo kratkoročno nagrado ali kaznijo in dolgoročnimi posledicami. Razlikuje naslednje vrste pasti:

- *enoosebne pasti*, ki so najenostavnejše, saj vključujejo le eno osebo in velik časovni odlog pri preobratu ojačevalcev (npr. uživanje sladkarij in kasnejši karies);
- *pasti z drsečimi ojačevalci*, ko ojačevalec prinaša vse manj zadovoljstva, dlje ko ga uporabljamo (npr. uživanje droge);
- *pasti z manjkajočim junakom*, ko skupinsko korist prepreči negativno ojačevanje vsakogar, ki bi deloval, in pride do precepa, ko je potreben »junak« za rešitev težav (npr. v zelo gostem prometu pade neka stvar s tovornjaka, in potreben je nekdo, ki bo tvegala in jo odstranil s ceste);
- *kolektivne pasti ali socialne dileme*, ko ljudje delujejo v svojem kratkoročnem interesu in v dolgoročno škodo vseh; v nasprotju nista nujno le posameznik in skupnost, ampak podjetje in skupnost, posamezna država in preostali svet ipd., izid pa je pogosto uničenje vira;
- *vgnezdene pasti*, do katerih pride v socialnih situacijah, ko se vedenje naglo pospešuje, saj nagrade zahtevajo vse hitrejše odzivanje (npr. nasilje se vse bolj pospešuje v odzivu na prejšnje odzive drugih).

Plousova (1993) razdelitev pasti in ustreznih protipasti je bolj vsebinska in poudarja mehanizme vsake od njih. Tako razlikuje:

- pasti časovnega odloga,
- pasti nevednosti,
- pasti vlaganja,
- pasti poslabšanja in
- kolektivne pasti.

Lastnosti posameznih pasti se pogosto sestavijo v mešano past, vendar pa se načela, ki posamezno vodijo, med seboj razlikujejo. Zato bom obravnaval vsako posebej.

Pasti časovnega odloga se nanašajo na razmere, ko kratkoročna korist ali ugodje nasprotujeta dolgoročnim škodljivim posledicam. Protipast gre v obratni smeri. Kratkoročno neugodje nasprotuje dolgoročnim koristim (npr. namesto da bi pešačil v peto nadstropje in s tem prispeval k svojemu zdravju in manjši porabi energije, se vozim z dvigalom). V celoti vzeto gre za nasprotje med kratkoročnimi in dolgoročnimi posledicami neke odločitve oziroma dejavnosti. Ljudje se dolgoročnih posledic sicer pogosto zavedajo, vendar jih ne upoštevajo.

Pri *pasteh nevednosti* se ljudje negativnih posledic ne zavedajo oziroma jih ne zmorejo predvideti. Te pasti so pogoste pri spremembah načina življenja. Značilen primer tovrstne pasti je zgodba o insekticidni odvisnosti ameriškega poljedelstva (in še mnogih drugih). Umetni organski insekticidi (npr. DDT) so bili v začetku zelo učinkoviti. Žal so pobili tudi ptiče in druge sovražnike škodljivcev, slednji pa so proti njim postali odporni. Škoda je začela naraščati. Potrebni so bili novi in novi insekticidi. Past se je zaprla. Včasih se zgodba začne podobno, traja nekaj časa, pa prehude posledice (ali pa morda skriti gospodarski interesi) zahtevajo ostro prekinitve razmer, kot je bilo to storjeno ob bolezni BSE.

Pasti vlaganja nastopijo takrat, kadar prejšnja vlaganja časa, denarja ali drugih virov vodijo ljudi v izbire, ki jih drugače ne bi naredili. Celo zmerna vlaganja preprečujejo opustitev projekta. Fischhoff in sodelavci (1983) navajajo, da v ZDA niso opustili gradnje nobenega od pomembnejših jezov, potem ko so ga enkrat začeli graditi. Tak primer je npr. tudi vlaganje v propadajoče podjetje. Več ko smo vanj vložili, težje bomo z nadaljnjim vlaganjem prenehali.

Pasti poslabšanja se pojavijo, kadar dejavnost, ki v začetku nagrajuje, postopno postaja vse manj privlačna in/ali celo kaznovana. Past z insekticidi, ki se je v začetku začela iz neznanja, se je kasneje sprevrgla v past poslabšanja. Pasti in protipasti poslabšanja pogosto povzročajo vedenja, ki se opazovalcem, ki celotnega poteka dogajanja ne poznajo, zde nesmiselna in samouničujoča.

Za razliko od dosedaj omenjanih pasti, vključujejo *kolektivne* ali *socialne pasti* več oseb ali strani. Pojavijo se, ko zasledovanje posamične koristi vodi v škodljive posledice za vse. Posameznik nekaj stori, da bi si pridobil takojšnjo, kratkoročno korist, dejavnosti vseh posameznikov v dani situaciji pa vodijo dolgoročno do negativnega izida. Značilen primer

tovrstne pasti je »zaporniška dilema«, znana iz matematične teorije iger. Praktičen primer je opisal biolog Garrett Hardin (po Giffordu, 1997, in Plousu, 1993) v »*Tragediji občinskih pašnikov*«. Skupna uporaba pašnikov je ob naraščanju števila živali in preseganju zmogljivosti pašnikov privedla do njihovega uničenja. Nasprotovale so si posamične koristi (vsaka žival je prinašala korist lastniku) in skupna škoda (uničenje pašnika). Izid bi bil najboljši, če bi vsakdo deloval v skupnem (javnem) interesu. In kaj vpliva na to, kako bodo ljudje delovali?

Liebrand in sodelavci (1995) navajajo, da je v socialnih precepah z nekim številom N oseb sodelovanje toliko večje, kolikor:

- je večja zaznana učinkovitost sodelovanja;
- so posamezniki manj anonimni in jih je možno lažje identificirati;
- so občutki osebne odgovornosti večji in
- skupinska identiteta izrazitejša in močnejša.

Gifford (1997) navaja, da z naraščanjem vrednosti vira sodelovanje upada. Ljudje bolj sodelujejo, ko je okolje že degradirano, kot pa, ko je še nedotaknjeno. Ugodno vpliva tudi razdelitev dobrine, tako da je vsakdo odgovoren za en njen del. In če se ozremo še k sodelujočim. Več ko jih je, manj bo sodelovanja. Gance in Huberman (1994) navajata, da njuna matematična teorija socialnih dilem kaže, da splošnega sodelovanja ni možno ohraniti v skupinah, ki presežejo kritično velikost. Ta velikost je odvisna od posameznikovega pričakovanja o dolžini trajanja članstva v skupini, informacij, ki jih ima, ter njegovih načrtov, ciljev in prepričanj. S starostjo in pa tam, kjer je vzpostavljeno zaupanje, sodelovanje in s tem ohranjanje dobrine ali njena optimalna raba, naraščajo.

Ob zadostni »nagradi« za sodelovanje, socialna dilema (ali past) ni več to. Toda zavedati se moramo – tako vsaj kažejo nekatere ameriške raziskave, da je za posameznika pomemben njegov, ne pa skupni dobiček. Vendar je slednje odvisno tudi od samih razmer in prevladujoče usmerjenosti.

Razlag socialnih pasti je več (Gifford, 1997). *Biosocialne teorije* jih razlagajo z biološkim oziroma genetskim nasledstvom ljudi oziroma menijo, da tekmovalnost in sebičnost v človeškem delovanju prevladujeta. *Teorija tragične* izbire meni, da so neenakost v razdelitvi virov ter posledična stiska in trpljenje naravni in zato nespremenljivi. Mnogi uveljavljeni ideali (npr. svoboda in enakost) naj bi bili preprosto neskladni. Zato ne ponuja rešitev za tovrstne dileme, ampak jih razglša za nujne. *Plattova teorija* socialnih pasti vidi težavo v tem, da okrepitev za vedenje v skupnem interesu niso le manjše, ampak pogosto tudi nepovezane z ustreznim vedenjem (tj. časovno so oddaljene). *Teorija enakosti* pravi, da posamezniki primerjajo svoje razmerje med nagrado in vložkom z razmerji drugih. Enakost ali pravičnost nastopata, ko so ta razmerja enaka. Ljudje skušajo namreč v medsebojnih odnosih utrditi in ohraniti ravnotežje med stroški in dobički. Če ravnotežja ni, je to moteče in oseba bo skušala motnjo odpraviti s ponovnim vzpostavljanjem enakosti. Za razliko od prejšnjih je po tej teoriji enakost ali pravičnost možna brez enakosti virov (ker gre za razmerja).

Preglednica 1. Primeri socialnih precepov (prirejeno po Baronu, Kerru in Millerju, 1992 ter dopolnjeno)
Table 1. Examples of social traps (adapted and amended scheme proposed by Baron, Kerr and Miller, 1992)

	Sodelovalna izbira	Sebična izbira	Narava precepa
precep skupnih virov	ohrani vir	porabi vir	Poraba vira je nagrajujoča, toda če ga vsakdo neomejeno porablja, bo izčrpan.
nadzor rojstev	imeti manj otrok	imeti več otrok	Velike družine so lahko za posameznika ugodnejše (npr. zaradi delovne sile ali varnosti na starost), toda preobljudenost lahko vodi v splošno bedo.
izraba gozdov	sečnja, ki jo gozd prenese	sečnja, ki prinese čim več zaslužka	Vsak lastnik zasluži, če čim več poseka in proda, toda če bodo vsi tako počeli, bodo gozdovi uničeni, povečala se bo erozija in oškodovana bo celotna skupnost.
peskokopi na vodovarstvenih območjih	pustiti vodovarstvena območja nedotaknjena	nakopati čim več peska	Posameznik ali podjetje, ki bosta izkopavala pesek, bosta zaslužila, toda ne le da bo skupnost oškodovana, ogrožena bo tudi podtalnica in škoda za vse bo daleč preseгла korist.
izboljšava potresno nevarnih stavb	vložiti sredstva v zagotavljanje potresne varnosti stavbe	ne vložiti sredstev	Vsak posameznik, ki ne vложи sredstev v zagotavljanje potresne varnosti svoje hiše, je kratkoročno na boljšem, toda ob hujšem potresu ne bo prizadet le on, ampak vsi sostanovalci in skupnost, ki bo zagotavljala sredstva za obnovo.
za delo na področju zaščite in reševanja	sodelovanje v usposabljanju	nesodelovanje v usposabljanju	Posameznik, ki ne bo sodeloval, bo prihranil čas in morebitne nevšečnosti, toda ob nesreči bo pomoč manj učinkovita, saj bo zanjo usposobljenih manj ljudi.

Posameznik bo neenakost virov prenašal toliko časa, dokler bo menil, da je tisti, ki ima več, vložil v to tudi več napora. Toda če je preveč posameznikov, ki vsi trdo delajo, ne bo za vse dovolj pravičnih nagrad. Dodati moramo še, da lahko posamezniki mentalno izkrivijo izide tako, da v svojih očeh ohranjajo enakost. *Teorija omejene predelave* pa meni, da večina ljudi ne deluje sebično zato, ker bi bili zlobni, ampak zato, ker se ne zavedajo nevarnosti kršitev. V vsaki od teorij je zrno resnice in pojav je - kot mnogi, kadar gre za ljudi - prezapleten, da bi ga lahko razložila le ena sama.

Rešitve, ki jih ponujajo različne teorije, segajo od vzpostavljanja močne osrednje oblasti, prestrukturiranja okrepitev do večjega zavedanja posledic pretirane rabe omejenih virov.

Možnosti spodbujanja okolju naklonjenih vedenj

Gre seveda predvsem za vedenja. Sama stališča, še tako naklonjena okolju, so sicer nujna, a ne zadostna. V vzrokih težav pa se že nakazujejo tudi rešitve. Okolju naklonjeno vedenje mora postati nagrajujoče in njegovi stroški manjši. Motivacija za okolje mora postati močnejša od z njo tekmujočih dejavnikov časa, denarja, napora in udobja. In kaj je ustrezna nagrada? To so lahko obvezni vračljivi pologi za steklenice, nagrada za prihranek v porabljeni energiji ipd. Toda denar ni vse. In žal ukinitiv zunanje spodbude pogosto zmanjša pogostost okolju naklonjenih vedenj. Še več, zunanje nagrajevanje lahko zmanjša vrednost in pomen naših lastnih, okolju naklonjenih stališč. Doseči je torej treba ponotranjenje motivacije za okolju naklonjeno vedenje. Postati mora pomemben del naše osebnosti. Družina in šola sta pomembni okolji za spodbujanje tovrstnih motivov. Ampak, ali se tega zavedajo vsi tisti, ki bi jih morali spodbujati?

Omenil sem že, da je *oddaljenost* posledic pogosto tista, ki omogoča neustrezno vedenje. Kjer se le da, je torej treba ljudem ponuditi takojšnjo povratno informacijo, pa naj bo to domača poraba energije, onesnaženost okolja ali kaj drugega. Povratna informacija je učinkovita, ker:

- omogoča nagrajujoči občutek dosežka;
- občutek prihaja od znotraj, s čimer spodbuja pripisovanje, da to počne zato, ker ga osebno zadovoljuje;
- redno ponujena povratna informacija posamezniku omogoča vpogled v učinkovitost posameznih vedenj;
- zunanje beleženje dnevnik sprejemov v ciljnih izidih je podatek, ki je lahko jasen znak uspeha.

Seveda je povratna informacija učinkovita takrat, ko lahko posameznik ali skupina očitno prepoznajo učinke svojih lastnih ravnanj. Učinkovito je tudi primerjanje svojega uspeha z uspehi drugih, seveda le ustreznih drugih.

Prej smo že videli, da znaki nastajajoče okvare okolja praviloma niso takoj razvidni in se jih ljudje zato ne zavedajo. Okolje je pogosto ozadje za druge reči, postati pa mora lik, tj. priti mora v središče naše pozornosti. To sicer lahko dosežemo tudi z raznimi znaki in napisi, vendar je eden najpomembnejših znakov okolje samo. Njegov videz nam pove, kaj se v njem sme ali ne sme. Ni vseeno, kako se obvestila o okolju ponujajo. Suhi statistični podatki o onesnaženosti rek so dolgočasni in ne bodo vplivali na veliko ljudi. Obvestilo mora biti živo. Pred leti so v Ljubljani ponazorili število v prometnih nesrečah umrlih in ranjenih otrok tako, da jih je ustrezno število leglo na glavno mestno ulico. Ta predstava je nedvomno naredila večji vtis kot statistični podatki sami. Tudi ni vseeno, kaj v opozarjanju poudarjamo. Večina ljudi čuti odpor do izgub, zato je obet izgube učinkovitejša spodbuda od obeta dobička. Nadalje je treba spodbujati pozitivno sliko ljudi, ki se vedejo okolju prijazno. Vzpostaviti je treba zgled okolju prijaznega človeka. Očitna

morajo postati okolju nenaklonjena vedenja, tudi kadar jih spremljajo nasprotna stališča.

Toliko na ravni posameznikov. Toda kaj je s tistimi problemi, ki so povezani z načinom proizvodnje, z delovanjem gospodarskega sistema, tj. z dejavniki, ki se pogosto kažejo kot odtujeni in nad posamičnim človeškim. Prav ti veliki ekološki problemi so pogosto zunaj vidika posameznika. Gre torej za več kot zgolj za spodbujanje okolju prijaznih navad pri posameznikih.

Najprej si pogledajmo, kako se da rešiti t. i. vedenjskih oz. socialnih pasti? Obstajata vsaj dve vrsti rešitev: *strukturalne* in *individualne*. Prve skušajo spremeniti strukturo pasti ali precepa, druge pa posameznikovo izbirno vedenje. Tako pri strukturalnih rešitvah lahko spremenimo metodo razdeljevanja vira ali pa ga razdelimo, pri individualnih pa lahko razmere popravimo s komunikacijo, spremembo vrednotne orientacije ipd.

Raziskave so pokazale, da se past zmanjša ali celo izniči, kadar postanejo stroški sodelovanja povsem očitni (npr. BSE). Vsake toliko časa je treba ponovno oceniti, ali se vztrajanje v neki dejavnosti še splača ne glede na do takrat vložena sredstva. Zato je treba vnaprej postaviti meje, do katerih smo pripravljeni vlagati, in vsakič na novo preveriti, ali se to še splača. Analiza stroškov in koristi mora biti usmerjena v prihodnost in ne v preteklost. Koristno je tudi, če začetne in kasnejše odločitve sprejemajo različni ljudje. Ljudje so namreč radi dosledni, in če bi se isti ljudje tudi kasneje odločali, bi jih vezale njihove lastne prejšnje odločitve. K zmanjšanju pasti prispeva tudi skrajšanje zamika med vedenjem in negativnimi posledicami. Dolgoročno negativne posledice se morajo zdeti simbolično izrazitejše. Kratkoročni stroški morajo narasti. Vedenje mora takoj pripeljati do izgube. Možne so seveda tudi tehnološke rešitve, tj. sprememba dolgoročnih negativnih posledic.

Rešitev globalne krize okolja leži tudi v vzgoji okolju prijaznih stališč in prepričanv v celotni kulturi. Bodoči politiki in upravljavci bi morali biti popolnoma okolju prijazni. Ampak zato morajo biti taki tudi njihovi volivci. Zimbardo in Leippe (1991) navajata, da obstajajo dokazi o učinkovitosti *zgodnjih* ekoloških izobraževalnih programov. To seveda ni le nekaj predavanj, ampak neposredna izkušnja narave pod vodstvom učitelja, ki otrokom lahko dovolj podrobno odkrije tako njene lepote, kot pokaže škodljive posledice neustreznih ravnanj, njeno ostro nasprotje. Po drugi strani lahko množični mediji ohranjajo probleme okolja v središču pozornosti, torej v očeh opazovalcev in jih ne puščajo skritih nekje v ozadju. Ljudje se morajo naučiti *konkretnih* načinov reševanja problemov okolja.

Na tem področju se srečamo tudi z *normami*, tj. skupno množico pričakovanj v skupini glede vedenja njenih članov. Gre za pravila, ki vodijo socialno vedenje. Norme tudi

zmanjšujejo socialno negotovost, saj ljudje ne želijo odstopati od njih. Vedenje in stališča pomembnih drugih namreč usmerjajo vedenje ljudi. Psihologi razlikujejo več norm, npr. normo recipročnosti, ki pravi, da morajo ljudje pomagati tistim, ki so pomagali njim, in da jim ne smejo škodovati. Norma socialne odgovornosti zahteva, da pomagamo potrebnim ne glede na vračilo. Zdi se, da to deluje, če le stroški niso preveliki.

Naj se na tej točki zaenkrat ustavimo. Povedano je samo nastavek za razmislek o spodbujanju trajnostnega razvoja in o nekaterih dejavnikih, ki so nas pripeljali v sedanji položaj. Toda zavedati se je treba, da v psihologiji leži le del odgovorov na vprašanja o varovanju našega okolja. Ekonomija, sociologija, naravoslovje in tehnične vede bi imeli k temu še marsikaj dodati. To ne odvezuje nikogar, da ne bi razmišljal o poteh, ki bi vodile v razvoj bolj po meri narave in s tem končno tudi ljudi.

Literatura

1. Baron, R. S., Kerr, N. L., Miller, N., 1992. Group Process, Group Decision, Group Action. Buckingham, Open University Press.
2. Bechtel, R. B., 1997. Environment / Behavior, London, SAGE.
3. Bell, P. A., Greene, T. C., Fisher, J. D., Baum, A., 2001. Environmental Psychology. Fort Worth, Harcourt College Publishers.
4. Cave, S., 1998. Applying Psychology to the environment. Abingdon, Hodder & Stoughton.
5. Gifford, R., 1997. Environmental Psychology, London, Allyn and Bacon.
6. Glance, N. S., Huberman, B. A., 1994. The Dynamics of Social Dilemmas. Scientific American, 270, 3, 58–63.
7. Leff, H. L., 1978. Experience, Environment, and Human Potentials. New York, Oxford University Press.
8. Liebrand, W. B. G., van Lange, P. A. M., Messick, D. M., 1995. Social dilemmas, V: A. S. R. Manstead, M. Hewstone (Eds.). The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology. Oxford, Blackwell, 546–551.
9. McKenzie Mohr, D., Oskamp, S., 1995. Psychology and Sustainability: An Introduction, Journal of Social Issues, 51, 4, 1–14.
10. Milbrath, L. W., 1995. Psychological, Cultural, and Informational Barriers to Sustainability. Journal of Social Issues, 51, 4, 101–120.
11. Olson, R. L., 1995. Sustainability as a Social Vision. Journal of Social Issues, 51, 4, 16–35.
12. Parks, C. D., Sanna, L. J., 1999. Group Performance and Interaction. Boulder, Westview Press.
13. Plous, S., 1993. The Psychology of Judgment and Decision Making. London, McGraw-Hill.
14. Russell, J. A., Ward, L. M., 1982. Environmental Psychology, Annual Review of Psychology, 33, 651–688.
15. Zimbardo, P. G., Leippe, M. R., 1991. The Psychology of Attitude Change and Social Influence. New York, McGraw-Hill.