

## Semantyka kryzysu\*

Piotr Chmielewski

*Artykuł porządkuje semantyczne dominium kryzysów. Wskazuje na zachodzące współcześnie zmiany w świecie kryzysów. Przedstawia cztery podstawowe podejścia do naukowej analizy kryzysów. Skupia uwagę na podejściu związanym z podejmowaniem decyzji w sytuacjach kryzysowych. Percepcja kryzysów i upolitycznienie zdarzeń kryzysowych narzuca pytanie o możliwości uczenia się z kryzysów, ponieważ wiąże się z jakością kryzysowego zarządzania.*

Kryzysy zawsze towarzyszyły życiu człowieka, stanowiąc swoiste kamienie milowe w zbiorowej pamięci społeczności ludzkich. Wydarzenia kryzysowe tworzyły wyraźnie wyodrębnione punkty zwrotne oraz obszary na poznawczych mapach i w pamięciowych skryptach poszczególnych wspólnot, społeczeństw, kultur czy cywilizacji. Nieoczekiwane pojawianie się kryzysów i ich dotkliwe skutki wywoływały stany lęku, niepewności, społecznego stresu i traumy. Ale jako niebezpieczne, zagrażające człowiekowi zdarzenia, kryzysy były zarazem czymś wyjątkowym, zewnętrznym wobec codziennej ludzkiej egzystencji. Naturalne katastrofy i wielkie epidemie, uznawane za swoiste archetypy kryzysu, zaskakiwały ludzi. Wymagały nie tylko doraźnego przeciwdziałania, ale także wyjaśnienia przyczyn wywołujących te niezwykle, niechciane, groźne i nie poddające się łatwo kontroli człowieka wydarzenia. Kryzysy były postrzegane jako zjawiska spowodowane bardziej lub mniej zewnętrznymi wobec danej zbiorowości czynnikami.<sup>1</sup>

Wiek XIX to wiek postępu i optymizmu, wiary w rozwój nauki, mającej doprowadzić do powszechnego dobrobytu, eliminacji chorób i innych trapiących ludzkość nieszczęść. Wiek ten to zarazem „*pierwsza, długa fala demokratyzacji*” (Huntington, 1995) oraz wiek kapitalizmu, który

*„jest z istoty formą lub metodą zmiany gospodarczej i nie tylko nie jest, ale nigdy nie może być stacjonarny (...), który nieustannie rewolucjonizuje od środka strukturę gospodarczą, nieustannie burzy starą i ciągle tworzy nową. Ten proces „twórczego burzenia” jest faktem o zasadniczym znaczeniu dla kapitalizmu. W tym się ostatecznie zawiera jego istota i to jest czynnik określający warunki funkcjonowania każdego koncernu kapitalistycznego” (Schumpeter, 1995: 101,102).*

To w XIX wieku tempo zmian niesłychanie przyspieszyło, a analizowanemu postępowi, który przejawiał się nie tylko nowymi wynalazkami, ale i niszczeniem podstaw tradycyjnego porządku społecznego (przejście od *Gemeinschaft*

do *Gesellschaft*, od *folk* do *urban*, od statusu do kontraktu, od solidarności mechanicznej do solidarności organicznej) towarzyszył szereg nowych patologii społecznych.

Wiek XX, zwany wiekiem skrajności, to okres dwóch wojen, powstania i upadku totalitaryzmu (w postaci totalitarnych bliźniaków), to zarazem wiek złotego okresu lat 1945 – 1973 i wreszcie to historia

*„świata, który utracił punkty oparcia i został opanowany przez niepewność oraz kryzys. Jednak dopiero w latach osiemdziesiątych stało się widoczne, jak bezpowrotnie podstawy Złotego Wieku zostały podważone” (Hobsbawm, 1999:369).*

W początkach trzeciego tysiąclecia kryzysy zdają się być coraz ważniejszą cechą naszego współczesnego – bezustannie rekonstruowanego i reorganizowanego na racjonalnych zasadach Coleman, 1993. – społecznego świata. Coraz częściej mówi się o wyłaniającym się nowym świecie kryzysów. Świat ten cechuje się znaczną zmiennością. Pojawiają się nieznane wcześniej typy zagrożeń. Rośnie różnorodność wstrząsów, zakłóceń, konfliktów, wypadków i katastrof, klęsk, kataklizmów, epidemii oraz wielu innych krytycznych i niebezpiecznych sytuacji, tworzących dynamicznie rozszerzającą się domenę kryzysów. Niestabilność systemów społecznych i towarzysząca jej niepewność stają się cechami egzystencji człowieka.<sup>2</sup>

W ostatnich dekadach świat kryzysów zmienia się gwałtownie, a zmianom tym towarzyszą zmiany percepcji kryzysów w życiu społecznym. Najogólniej rzecz ujmując, kryzysy tracą nie tylko swój status zdarzeń wyjątkowych, ale także wydarzeń odrębnych w sensie czasowym i przestrzennym, czyli wyraźnie wyróżniających się okresów czy nadzwyczajnych sytuacji w życiu społeczeństw. Mówiąc inaczej, przez długi czas w naukach społecznych kryzysy były momentami przełomów, działały na rzecz zmian istniejącego porządku społecznego. Tak rozumiał problem kryzysów przytaczany już Schumpeter, dla którego rewolucyjne zmiany, burzące istniejący porządek, były oddzielane okresami „względnej spokoju.” W ekonomii kryzysy to charakterystyczna cecha rozwoju gospodarczego, ważny element cyklu koniunkturalnego, który następuje po fazie rozkwitu i - poprzedzając fazy depresji i ożywienia - przywraca, na nowym poziomie, równowagę systemu społeczno-gospodarczego (Borchardt, 1990). W psychologii, socjologii, naukach politycznych i stosunkach międzynarodowych oraz w teorii organizacji kryzysy także były traktowane jako elementy i czynniki zmian.<sup>3</sup>

Co więcej, kryzysy jako odrębne, wyraźne odróżniające się od codzienności i dokuczliwe zarazem zdarzenia były czymś zewnętrznym w życiu ludzi. Jako niebezpieczne, nieprzewidywalne i ingerujące w życie społeczności zdarzenia znajdowały się „gdzieś tam, na zewnątrz. Nadchodziły i przemijały, a po ich przezwyciężeniu następował powrót do życia w normalności.

Obecnie, w okresie późnej nowoczesności, świat kryzysów i jego obraz zmienia się gwałtownie, o czym świadczą następujące jego cechy: 1) niespotykane wcześniej natężenie kryzysów, 2) nieograniczona wprost różnorodność zdarzeń i procesów kryzysowych, 3) wszechstronność kryzysów przejawiająca się we wszystkich bez wyjątku sferach aktywności ludzkiej oraz 4) ich wszechobecność, czyli występowanie na wszystkich poziomach organizacji życia społecznego,

i wreszcie 5) ich ponadnarodowy oraz globalny charakter. Cechy te wskazują na narastającą złożoność i zmienność zjawisk kryzysowych.

Zarazem, w efekcie globalnego działania mediów oraz rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, kryzysy stają się integralną, by nie powiedzieć, definicyjną cechą codziennego życia współczesnych społeczeństw. Stopniowemu zatarciu ulega granica między kryzysem a stanem normalności. Zmiany te znajdują odzwierciedlenie w percepcji otaczającej nas rzeczywistości. Coraz częściej to nie kryzys stanowi sytuację wyjątkową, ale stają się nią wydarzenia, okoliczności czy okresy, w trakcie których nie wystąpiło zagrożenie podstawowych dla społeczeństwa wartości. Fakt, iż powitanie Nowego Roku czy obchody jakiegokolwiek ważnej rocznicy przebiegały bez zakłóceń, zostaje odnotowany w czołówkach przekazów medialnych.

Jest to jeden z przejawów zmiany statusu kryzysów, nabywania przez nie cech swoistej, codziennej „zwyczajności” w życiu współczesnych społeczeństw. To specyficzne „oswajanie” kryzysów odbywa się kosztem ich wyjątkowości i niezwykłości. Status wyjątkowości przysługuje coraz częściej tym kryzysom, które spełniają dodatkowe warunki, takie jak: a) szeroko rozumiane „nowatorstwo” (nowe rozwiązania w sferze techniki czy organizacji, niespotykane wcześniej wypadki, ewidentna nieudolność zarządzania kryzysowego itp), b) duża liczba ofiar lub c) długofalowe negatywne skutki. To dlatego World Trade Center, Pentagon, Kursk, Concorde, Enron i WorldCom, musical Nord-Ost w teatrze na Dubrawce, Bali, druga intifada, tankowiec Prestige czy epidemia SARS stają się swoistymi symbolami zmian i skupiają na sobie szczególną uwagę jako wyjątkowe zdarzenia w morzu codziennych kryzysów. Dzisiejszy, rozwijający się dynamicznie, świat człowieka to zarazem świat nowych, niezwykle groźnych i nieznanych wcześniej kryzysów, które, co należy podkreślić, współwystępują z „tradycyjnymi” kryzysami, takimi jak powódzie, susze, kłęski głodu czy epidemie czy trzęsienia ziemi.

## 1. Semantyczne dominium kryzysów

Wskazaliśmy powyżej na dużą różnorodność i wielość analiz zjawisk kryzysowych. Analizy te występują we wszystkich bez wyjątku dziedzinach nauk społecznych, a także w medycynie i wojskowości oraz w naukach humanistycznych, włączając filozofię i teologię. Tym wielorakim zainteresowaniom odpowiada niezwykle szeroki i wieloznaczny obszar znaczeniowy tego pojęcia, odnoszonego w literaturze do tak różnorodnych zdarzeń, jak przejściowe załamania psychicznej równowagi jednostki, lęki i traumy społeczne, upadki cywilizacji, wstrząsy i załamania gospodarcze systemów społecznych, bankructwa przedsiębiorstw, wypadki spowodowane przez człowieka, katastrofy naturalne, wojny, rewolucje, niepokoje społeczne czy inne niebezpieczeństwa i zagrożenia. Wszystkie one są określane mianem kryzysu.<sup>4</sup>

Równocześnie zabiegom tym rzadko towarzyszy świadomość, że identyczność tych kryzysowych zdarzeń jest pozorna. Mozaika semantyczna terminu nie ogranicza się do podejść naukowych, lecz występuje w najrozmaitszych znaczeniach w języku codziennym, znajdując odzwierciedlenie w przysłowiach, modlitwach, utworach poetyckich, różnego rodzaju powiedzeniach, dowcipach, itp., uwyppuklając wszechobecne poczucie skrajności egzystencjalnej - „zawieszenia nad przepaścią.”

Pojęcie kryzysu ma często znaczenie metaforyczne. Pełna emocji retoryka kryzysowa rozpoczyna diagnozę współczesności od opisu globalnego i totalnego kryzysu światowego, a następnie ogarnia wszelkie możliwe sfery życia, systemy, instytucje i organizacje oraz stosunki między nimi. Myśl społeczna, zresztą, zgodnie z tym stanowiskiem reprezentowana przez różne dyscypliny, także znajduje się w stanie głębokiego kryzysu.

*„Problemem, związanym z tą transcendentalną formą rozmowy o kryzysie, jest tendencja do rozszerzenia idei kryzysu w tak szeroki i nieodróżnicowany sposób, że staje się on faktycznie synonimem całego nowoczesnego życia społecznego. Fakt ten nie pozwala na nałożenie na ideę kryzysu żadnych ograniczeń i odmawia sensu istnieniu odrębnego ograniczonego stadium w opowieści lub chorobie, które odnajdujemy w dramacie lub medycynie. Idea potencjalnej normalizacji nie zostaje przez to wyeliminowana, ale zawieszona jako sprawa, nie dająca się zazwyczaj przedstawić w odniesieniu do obecnych trendów społecznych lub praktycznej realizacji. (...) nadmiernie utopijne transcendentalne teorie społeczne mogą nam więcej powiedzieć o alienacji intelektualistów w stosunku do normatywnych podstaw nowoczesnego świata niż o dynamice zmiany społecznej” (Holton, 1987: 504, 505).*

Pojęcie kryzysu, co wynika z powyższego, wyposażane często w mgliste i nieostre znaczenie, niesie ze sobą także sporą dawkę perswazji. Jest nadużywane w celach manipulacyjnych i wykorzystywane ideologicznie. Klasycznym przykładem ideologii kryzysu jest marksistowska analiza kapitalizmu jako ustroju, będącego w stanie permanentnego kryzysu, systemu znajdującego się na granicy upadku.<sup>5</sup> Chcemy wyraźnie podkreślić fakt, iż aczkolwiek podejmowanie problemu kryzysu tylko w wyjątkowych okolicznościach mogłoby zostać pozbawione ideologicznego czy politycznego zaangażowania badacza, to jednak z punktu widzenia metodologii naukowej zachodzi wyraźna różnica między postulowanym, ukrytym lub permanentnym „kryzysem, a sytuacją dającego się wyróżnić stanu załamania określonego bytu społecznego do punktu, w którym traci on swą tożsamość.

A zatem pierwszym warunkiem produktywnej dyskusji o kryzysie jest określenie warunków brzegowych jego stosowania. Pozostawiając na boku potoczne znaczenia kryzysu, uważamy (Chmielewski, 2002), iż rozumienie kryzysu można ująć, odwołując się do trzech zasadniczych nurtów myślenia: filozoficznego, historiozoficznego i społeczno-naukowego. Rozróżnienie filozoficznego, historiozoficznego i społeczno-naukowego rozumienia kryzysu jest szczególnie ważne wobec – jak widzieliśmy - wielości odniesień tego pojęcia i jego katastroficzno-egzystencjalnej konotacji, której w podejściu naukowym chcielibyśmy się wyzbycić.<sup>6</sup>

Obfita literatura ilustruje związek historiozoficznej refleksji z okresami wielkich kryzysów w każdej epoce dziejów ludzkich (Ochocki, 2001), związanych z intelektualnym i duchowym życiem człowieka (Węclawski, 1999). Zarazem dziejowe kryzysy urastają często do rangi wyjątków, wymykających się wszelkim porównaniom i mających często charakter wydarzeń ostatecznych (Koselleck, 1990).

Odnosi się to również do fragmentu dwudziestowiecznego dyskursu filozoficznego, który kwestionuje postępowy sens „czasów nowożytnych” i ich współczesnej postaci (Krasnodębski, 1991 i 1993). Poczynając od *Kryzysu nauki europejskiej* Husserla, poprzez *Dialektykę oświecenia* Adorno i Horkheimera, aż do *Kondycji postmodernistycznej* Lyotarda, nowoczesność i cywilizacja zachodnia znalazły się pod ostrzałem surowej krytyki. Pojawiały się również głosy na rzecz ratowania projektu nowoczesności, zarysowanego przez Kartezjusza i rozwiniętego przez Encyklopedystów. Norbert Elias i Jürgen Habermas na przykład angażowali się w zróżnicowane i subtelne rozważania, których celem było wydobywanie wykształconych w toku rozwoju myśli europejskiej wartości, wzbogacających ludzkość.

Wiele prac ostatniego stulecia, poświęconych tej problematyce, ilustruje analityczno-diagnostyczny wysiłek filozoficznego podejścia, wychodzącego z założenia, że kryzys nowoczesności dotyka całą ludzkość, ma charakter totalny i świadczy o nacechowaniu obecnej epoki immanentnymi i nierozwiązywalnymi sprzecznościami. Analizy te skupiają uwagę na duchowym charakterze napięć strukturalnych, doszukując się ich źródeł raczej w kryzysie sensu niż w trudnościach praktycznych, związanych z pracą czy dominującymi wzorami ludzkich interakcji. W perspektywie filozoficznej epoka nowożytna, kulminująca w modernizmie współczesności, jest wyzbyta szans na zrekonstruowanie sensu postępu ludzkości; zostaje zmuszona do odrzucenia teleologii zbawienia, przynajmniej w jej wewnątrzświatowej wersji.

*„Wpisać w historię plan, program czy projekt, obojętne jaki, dopuścić, że zmierza ona ku takiemu czy innemu celowi – to uprzywilejować pewien przyszły stan społeczeństwa ludzkiego, który odtąd czyni z historii całość, i jako całość właśnie nadaje jej sens. To zapomnieć, że istnieje się tylko w historii i uroić sobie, jakby patrzyło się na nią z zewnątrz. To zastąpić ludzki punkt widzenia, nieuchronnie lokalny i skończony, ujęciem rzekomo globalnym i ważnym powszechnie. To wyprodukować ideologię.” (Pomian 2002a: 125).*

Nie twierdzimy, iż historia społeczności, narodów czy historia światowa nie dostarczają przykładów rozwoju, stagnacji czy upadku – a nawet eksterminacji społeczeństw lub całych kultur. Twierdzimy natomiast, iż tezy o nadchodzącym upadku i niedalekiej totalnej zagładzie świata człowieka, jak i przekonanie o „końcu historii” (Fukuyama, 1996, 1997), są wyrazem różnych skrajnie finalistycznych ideologii. Naszym zdaniem, na tego typu projekty optymistycznego lub pesymistycznego końca historii ludzkości. należy spoglądać z dużą dozą ostrożności, albowiem tworzony przez człowieka świat społeczny ujawnia zarazem potencjał siły i słabości ludzkiej natury.

*„Istoty ludzkie są czasami racjonalne, szczodre, twórcze i mądre, ale często one są także głupie, egoistyczne, okrutne i grzeszne. Historia jako walka zaczyna się od zjedzenia zakazanego owocu i jest zakorzeniona w naturze ludzkiej. W historii mogą wystąpić totalne klęski, ale nie ma w niej ostatecznych rozwiązań. Tak długo, jak istnieją ludzkie istoty, nie ma ucieczki od różnych form traumy historii.” (Huntington, 1994: 43)*

W tej sytuacji, pozostawiając na boku ideologiczne sądy i ugruntowane emocjonalne przekonania o wszechogarniającym ludzkość kryzysie, zwiastującym zbliżający się koniec świata, warto skupić uwagę na społeczno-naukowym podejściu do fenomenu kryzysu<sup>7</sup>.

## 2. Społeczno-naukowe podejścia do badania kryzysów

Podejście społeczno-naukowe do badania kryzysów wyrasta z filozofii historii, jednak znacznie się od niego różni. Dla nauk społecznych kryzys to laboratorium dla śledzenia procesów, związanych z ludzkim myśleniem i działaniem w warunkach, w których tempo zmian narzucających się zdarzeń powoduje, iż zawodzą sprawdzone wzorce zachowania, procedury i rutyny. Kryzysy, katastrofy, klęski naturalne, nieszczęścia to nienormalne, wymykające się rutynom i zwykłym procedurom, a wymagające rozwiązania problemy społeczne (Kreps, Drabek, 1996). Będąc sprawdzianem efektywności istniejących układów organizacyjnych i zasad instytucjonalnych, kryzysy często zmuszają do tworzenia ad hoc nowych układów, co prowadzi do uwzględnienia szeroko pojętej, ważnej i wymagającej redefinicji - ze względu na obecne tempo i zakres zmian - problematyki uczenia się.

Podejście społeczno-naukowe do badania kryzysów cechuje się implikacjami praktycznymi i jest zarazem badaniem sposobów radzenia sobie z kryzysami. Szok, związany z kryzysem, prowadzi do zmian, ale uchwycenie parametrów tej zmienności i jej źródeł, ze względu na złożoność wydarzeń kryzysowych, nie pozwala formułować definitywnych wniosków lub wskazówek co do przyszłości. Pozostaje ona otwarta, a przewidywanie przebiegu procesów i prognozowanie ich skutków musi być opatrzone wieloma zastrzeżeniami. Kryzysy w przeciwieństwie do katastrof są efektem percepcji i oddziałują na uczestników i ich świadomość, co samo w sobie odgrywa istotną kryzysogenną rolę. Znany teoremat W. Thomasa (1966) czy jego rozwinięcie przez R. Mertona (1982) w postaci koncepcji samospełniającego się proroctwa, znajdują tu pełne zastosowanie.

Ponieważ różnego rodzaju epizody i zdarzenia są określane za pomocą pojęcia kryzysu, to wstępnym i podstawowym zarazem warunkiem interpretacji okoliczności, sytuacji i procesów kryzysowych jest zaliczenie ich do szerszej wspólnej klasy zjawisk. Oznacza to zarazem wspólną klasę problemów określanych przez podstawowe pytania badawcze. Jest to zasadniczy krok na drodze budowania wiedzy o kryzysach. W ten sposób, przyjmując określony poziom analizy i formułując podstawowe pytania wobec zjawisk kryzysowych, można wykorzystywać i tworzyć różne definicje kryzysu, które służą realizacji odmiennych celów poznawczych, a umieszczając kryzys w określonej perspektywie, umożliwiają poznanie różnych płaszczyzn i aspektów złożonego świata kryzysów.

W naukowym podejściu do analizy i diagnozy kryzysów można w literaturze przedmiotu wyróżnić kilka ich rodzajów. W naszych rozważaniach punktem wyjścia staje się typologia kryzysów międzynarodowych Charlesa F. Hermanna (1989), która znajduje swe zastosowanie także wobec innych, narażonych na występowanie kryzysów, dziedzin życia. Generowane przez każde podejście intuicje i twierdzenia umożliwiają rozumienie różnych rodzajów i różnych aspektów kryzysów. Trzy podstawowe sposoby naukowego badania współczesnych kryzysów pozwalają zarazem na wyróżnienie trzech rodzajów kryzysów. Są to kryzysy systemowe, konfrontacyjne (interakcyjne) i decyzyjne (kognitywne).

„Kryzysy systemowe skupiają zasadniczą uwagę na pytaniu o transformację systemu. System może być pojmowany jako kolektywna struktura, składająca się z jednostek, których okresowe interakcje są porządkowane lub kierowane przez pewien rodzaj norm, praw, odpowiednich możliwości lub wzajemnych zależności. Systemowy kryzys ujawnia potencjał do rozerwania, zniszczenia lub przekształcenia systemu). (...) W badaniach kryzysów w perspektywie systemowej można odnaleźć dwie główne linie badań. Pierwsza traktuje system międzynarodowy jako kontekst i potencjalne źródło wyjaśniania kryzysów. Druga bada wpływ, jaki kryzysy wywierają na system jako całość. Innymi słowy rozróżnienie dotyczy tego, czy kryzys jest zmienną zależną, podlegającą wpływowi systemu, czy też jest odwrotnie. (...) Kryzysy konfrontacji aktorów dotyczą oddziaływania na siebie dwóch lub więcej stron. Podczas gdy systemowe kryzysy interesują się losem systemu traktowanego jako całość, kryzysy, do jakich dochodzi między aktorami, zwracają uwagę na konsekwencje, jakie ma kryzys dla każdej ze stron. Charakterystycznym dla kryzysów konfrontacji aktorów jest wyzwanie rzucone przez jednego aktora wobec status quo, ustalonej pozycji drugiej strony. Zasadniczą dynamikę takich kryzysów tworzą przetargi i negocjacje bargaining. – jawne lub ukryte. (...) Wreszcie, mamy kryzysy podejmowania decyzji. Te badają zadanie osiągania i wprowadzania decyzji w obrębie pojedynczego rządu lub innej jednostki zarządzającej i administrującej sprawami publicznymi (policymaking). (...) Indywidualne i organizacyjne środki radzenia sobie z problemem kryzysu stają się przedmiotem badania. (...) Każdy z trzech głównych poziomów badania kryzysu interesuje się innymi pytaniami: Kryzysy systemowe – Kiedy kryzysy prowadzą do destabilizacji systemu? Kryzysy konfrontacji aktorów - Jakie strategie negocjacyjne wytwarzają uwieńczone powodzeniem wyniki bez wywołania wojny? Kryzysy podejmowania decyzji – Jaki wpływ wywierają kryzysy na jakość podejmowanych decyzji?” (Hermann, 1989:360, 362, 380).

Na tej kanwie zaproponowano wzbogacenie decyzyjnej sfery analizy kryzysów o aspekt symboliczno-polityczny, kładąc szczególny nacisk nie na menedżersko-technologiczny aspekt zarządzania kryzysowego, ale na kognitywny, czyli myślowy i ideowy charakter kryzysów. Podejście to podkreśla wagę semantycznej identyfikacji sytuacji kryzysowych i skupia uwagę na roli symbolicznych strategii przeciwdziałania kryzysom. W tych ramach konceptualnych zarządzanie kryzysami koncentruje się na symbolicznych środkach i strategiach, wykorzystywanych dla zbudowania określonego obrazu kryzysu ('t Hart, 1993). Rezultaty tych strategii dla zarządzających sytuacjami kryzysowymi leżą w sferze symboliczno-politycznej i mierzone są głównie wahaniami opinii publicznej i nastrojów społecznych.

Warto w tym momencie odnotować, że wyróżnione podejścia są konstrukcjami modelowymi i w praktyce badawczej nie występują w czystej postaci. Ponadto wśród badaczy kryzysów panuje powszechne przekonanie, że koncepcja systemu jest zasadniczym, nieuniknionym narzędziem teoretycznym w tej dziedzinie.

Model całości, składającej się z wzajemnie powiązanych części, funkcjonującej dzięki wymianie ze środowiskiem – w którym to modelu kryzys jest rezultatem napięć, tarć i konfliktów między elementami systemu lub między nimi a otoczeniem systemu – dominuje w naukach społecznych do tego stopnia, że inne podejścia do kryzysów są zawsze odnoszone do teorii systemowej. Stała się ona standardem analiz zasięgu i doniosłości teorii kryzysów, jak też miernikiem ich akceptowalności.<sup>8</sup>

### 3. Kryzysy podejmowania decyzji

W podejściu systemowym kryzys jest sytuacją, która zakłóca działania systemu lub jego części, wywołuje w jego obrębie nagłą, gwałtowną zmianę. Przedstawiciele naukowego podejścia do kryzysów w teorii zarządzania widzą znaczenie kryzysów w tym, że w warunkach zmiennego i burzliwego otoczenia organizacji, definiowanego w kategoriach „jednoczesnej niepewności i złożoności,

*„system nie może utrzymać swej tożsamości, podstawowe formy regulacyjne zawodzą, normy i cele społeczne ulegają przekształceniom. (...) Kryzys jest jednocześnie przeciążeniem, wyolbrzymieniem i przyspieszeniem zmian w systemie regulacyjnym, jak również przejawem niepowodzenia tego systemu, skutkiem braku pewności. (...) To jakby ostry wiraż nie oznaczony żadnym drogowskim. (...) Kryzys jest tym złożonym zjawiskiem o charakterze przejściowym, przez które system społeczny stara się przeobrazić z jednej formy równowagi w inną, bardziej stabilną. Kryzys jest także destrukcją dawnych układów odniesienia” (Nizard, 1998: 17, 18, 19).*

Potraktowanie kryzysu jako sytuacyjnej zmiennej oznacza zarazem reakcję na kryzys ze strony jego uczestników. Kryzys jest tu traktowany jako stan, swoisty bodziec, reakcją zaś jest określona decyzja. Między bodźcem a reakcją leży natomiast rozległy obszar psychologiczno-poznawczy, tworzący arenę, na której powstają kryzysowe decyzje. W wypadku kryzysów decyzyjnych najbardziej interesujące dla badaczy są decyzje i ich jakość, które w danej sytuacji kryzysowej podejmują osoby i ośrodki odpowiedzialne za realizowanie określonej polityki.<sup>9</sup> Można zatem powiedzieć, iż kryzysowe podejmowanie decyzji to, w gruncie rzeczy, znane w teorii organizacji rozwiązywanie problemów, tyle że w specyficznych, nadzwyczajnych warunkach, to

*„proces selektywnych prób i błędów, wykorzystujący heurystyczne zasady pochodzące z wcześniejszego doświadczenia, które zostają czasami uwięzione powodzeniem w odkrywaniu środków bardziej lub mniej skutecznych w osiąganiu pewnego celu. Uprawnionym jest, aby uznawać imperatywy rzeczywistości jako ‘pochodzące’ w pewnym sensie od imperatywów zawierających cele, ale proces derywacji nie jest procesem dedukcyjnym, jest to proces odkrywania” (Simon, 1977: 151).*

Przy określonych celach, regułach i normach działania proces odkrywania wymaga, oczywiście, stosownych informacji, komunikacji między uczestnikami, z czym wiążą się kwestie refleksyjnego sprzężenia zwrotnego co do skutków

podjętych działań. Należy podkreślić, iż podejście do badania kryzysów w owych kognitywnych, decyzyjnych kategoriach pojawiło się w naukach społecznych w początkach lat 60'. Co więcej, kryzys jako koncepcja trafił do badań nad organizacjami i zarządzaniem (koncepcja kryzysu organizacyjnego), a następnie po części także do innych dyscyplin właśnie z obszaru stosunków międzynarodowych. Oczywiście, socjologia czy teoria organizacji posługiwały się wcześniej pojęciem kryzysu, jednakże do początku lat 60' kryzys nie występował w badaniach nad organizacjami jako zmienna o wyraźnie teoretycznym charakterze. W tym okresie właśnie kryzys został uznany za odrębne zjawisko w świecie polityki, stał się uniwersalnym terminem dla opisu zakłóceń porządku na arenie globalnej.

Opiaramy się tu na znanym artykule o kryzysie organizacyjnym, którego publikację uznajemy za cezurę teoretycznych zainteresowań podejściem do kryzysowego podejmowania decyzji w naukach społecznych. Jego autor stwierdza wyraźnie Hermann, 1963: 61, 62.:

*„Początkowe zainteresowanie badaniem kryzysów wynikało z obserwacji powtarzających się kryzysów w ówczesnych stosunkach międzynarodowych. Atoli stało się oczywistym, że w reakcji na zewnętrzne kryzysy ministerstwo spraw zagranicznych lub inna agencja i.e. międzynarodowa organizacja. działająca na arenie międzynarodowej podzielają pewne cechy z ogólną klasą formalnych lub złożonych organizacji. Organizacja znajdująca się w stanie kryzysu może zapoczątkować działania mające dalekosiężne skutki zarówno dla swego środowiska jak i dla samej organizacji. Wewnętrzne skutki kryzysu dla organizacji są rozmaite i od czasu do czasu sprzeczne. Richard C. Snyder przedstawił dwa przeciwne efekty jakie może przynieść organizacji zewnętrzny kryzys: kryzys może wiązać się z silniejszą integracją organizacji, stosownymi innowacjami dla przeciwstawienia się kryzysowi oraz wyklarowaniem się odpowiednich wartości, albo na drugim biegunie, może prowadzić do zachowania destrukcyjnego dla organizacji i poważnie ograniczyć jej życiowe zdolności.”*

Przytaczany Snyder – wskazujący na ewentualne, pozytywne lub negatywne skutki kryzysu dla organizacji - to jeden z badaczy obecnie klasyków. kryzysów międzynarodowych oraz związanych z nimi analiz podejmowania decyzji kryzysowych. Należy także odnotować, iż w tym samym mniej więcej czasie rozwijały się po części autonomiczne badania nad katastrofami, klęskami naturalnymi i zachowaniem ludzi w tego typu sytuacjach (socjologia, psychologia społeczna), jak i fakt, że badacze kryzysów w stosunkach międzynarodowych, tak jak badacze katastrof, mieli do dyspozycji wyniki wcześniejszych co najmniej o 10 lat. badań psychologów nad rolą stresu oraz różnych analiz kryzysów w psychologii i rozwoju jednostki. Należy także zdecydowanie podkreślić, iż teoretyczne aspekty koncepcji kryzysu w obrębie stosunków międzynarodowych były współtworzone w oparciu o dorobek innych dyscyplin. Na przykład, jeden z konceptualnych modeli podejmowania decyzji kryzysowych, tzw. model procesu organizacyjnego, był bezpośrednim zastosowaniem dorobku teorii organizacji i zarządzania (zob. np. Allison, 1969).

Z potrzebami podejścia poznawczo-decyzyjnego, zainteresowanego wyborami dokonywanymi w sytuacjach krytycznych, wiążą się próby określenia fenomenu kryzysów. Podejmowali je przytaczani już (Hermann 1969, 1972) i Allison (1971), czy tacy badacze jak Holsti (1972), Lebow (1984), Robinson (1969) i wielu innych. W efekcie wypracowano wspólne podejście do badania kryzysów decyzyjnych, w ramach którego przez kryzys rozumie się

*„poważne zagrożenie podstawowych struktur lub fundamentalnych wartości i norm systemu społecznego, które to zagrożenie w warunkach presji czasu i wysoce niepewnych okoliczności narzuca konieczność podejmowania krytycznych decyzji” (Rosenthal, 't Hart, Charles, 1989: 10).*

W tym nurcie mieszczą się analizy sytuacji kryzysowych, realizowane przez badaczy praktycznie wszystkich krajów europejskich.<sup>10</sup> Eric Stern 2001: 125. syntetycznej definicji kryzysowego podejmowania decyzji nadaje następującą postać:

*„Kryzys podejmowania decyzji to sytuacja będąca rezultatem zmian w zewnętrznym lub wewnętrznym środowisku zbiorowości, którą cechuje postrzeganie przez odpowiedzialnych decydentów trzech, mających charakter koniecznego i wystarczającego warunku, elementów: 1. zagrożenie podstawowych wartości, 2. nagłość, 3. niepewność. Ta ogólna definicja może być dalej modyfikowana w taki sposób, aby w bardziej dokładny sposób określić parametry potrzebne do pojawienia się kryzysu w obrębie danego obszaru problemowego.*

Obszar ten wyznacza rodzaj zagrożenia. Możemy zatem mówić o kryzysach gospodarczych, politycznych, międzynarodowych, organizacyjnych i wielu innych. Z punktu widzenia kryzysowego podejmowania decyzji za kryzys zostają uznane różne zdarzenia, sytuacje i procesy, poczynając od katastrof naturalnych (trzęsienia ziemi, powódzie itp.), a na kryzysach walutowych czy terroryzmie kończąc. Świat kryzysów, tworzący przedmiot analiz dla podejmowania kryzysowych decyzji, jest niezwykle rozległy i zróżnicowany.

Tworząc program badań nad współczesnymi kryzysami Rosenthal i Kouzmin (1993: 1, 2) prezentują szerokie spektrum kontyngencji (nieprzewidzianych, ewentualnych wypadków) oraz kryzysów wyróżniając przy tym sferę korporacyjną (organizacje, firmy, grupy, zespoły ludzkie) i publiczną. Pierwszej zagrażają: dramatyczne zmiany rynku; widoczne wady i braki produktu; awarie hardware i software oraz załamanie się łączności; słabości i brak zabezpieczeń (mega-)projektów; niepowodzenie projektów transnarodowych; spuścizna zarządzania; napięcia i konflikty między kierownictwem a personelem; restrukturyzacja i reorganizacja przemysłu; fuzje i wrogie przejmowanie przedsiębiorstw; transport toksycznych i nuklearnych odpadów; braki i deficyt surowców; embargo i bojkoty; sabotaż produktu; terroryzm i kidnaping oraz uzależnienia i transfer technologii. W sferze publicznej, a rozróżnienie między sferą korporacyjną i publiczną nie jest dokładne i rozłączne, najczęściej spotykane wypadki i kryzysy to: naturalne katastrofy i wypadki; kryzysy środowiskowe; „nowe braki i niedobory”; technologie wysokiego ryzyka; nowe i powracające epidemie; nuklearne i postnuklearne kryzysy

międzynarodowe; napięcia etniczne; migracje i przepływy ludności; metropolie i megapolie (*mega-cities*); tłumy i katastrofy w centrach spędzania czasu wolnego; zamieszki, rozruchy, społeczno-polityczne wrzenie; terroryzm; zorganizowana przestępczość ponadnarodowa; dramatyczna zmiana instytucjonalna i konflikt; fiasko prowadzonej polityki; implementacja nieudanych pomysłów.

Zarazem na naszych oczach pojawiają się, w ramach przytoczonego powyżej spektrum, zaskakujące „innowacje. Czyż użycie dużych, wyładowanych ludźmi samolotów jako bomb w atakach terrorystycznych w USA nie jest nowym zaskakującym wydarzeniem? Czy nie jest takim zdarzeniem choroba „wściekłych krów, rezultat racjonalnych działań człowieka, wprowadzającego do hodowli bydła praktyki kanibalizmu? Choroba ta wywołała kryzys nie tylko w Wielkiej Brytanii, ale i na poziomie Unii Europejskiej (Grönvall, 2000). Badacze współczesnych kryzysów uważają jednakże, iż nie należy wiązać koncepcji kryzysu wyłącznie z ideą „nowości” oraz traktować tego pojęcia, przede wszystkim jako synonimu nowoczesności. To, czego jesteśmy świadkami, to różnicowanie się i swoiste „wzbogacanie” świata kryzysów.

Zatem kryzysowe podejmowanie decyzji **K(d)** należy zawsze badać w kontekście trzech podstawowych cech określających kryzys: niebezpieczeństwa, nagłości i niepewności.<sup>11</sup> Cechy te określamy mianem trzech **N**. Owe cechy wpływają na siebie i wzmacniają się wzajemnie, tworząc swoistą synergię kryzysową. Rezultatem ich działania jest towarzyszący kryzysowemu podejmowaniu decyzji stres (**S**). Należy pamiętać, iż w sytuacjach kryzysowych, które przez podejmujących decyzje są postrzegane w kategoriach **3N⟨p⟩**, występują zazwyczaj wysokie poziomy indywidualnego, grupowego i organizacyjnego stresu. Odwołując się do przyjętego, skróconego rozumienia kryzysu (**K = 3N⟨p⟩**), możemy podejście do kryzysowego podejmowania decyzji wyrazić przy pomocy formuły: **K(d) = 3N⟨p⟩ + S**.<sup>12</sup>

Zarówno niebezpieczeństwo, jak i niepewność oraz nagłość mogą się zwiększać lub zmniejszać w konkretnych sytuacjach kryzysowych tak, jak i stopień ich niezrozumiałości. Na przykład niepewność, pojawiająca się zawsze w sytuacjach zaskoczenia (i zagrożenia), będąca zarazem rezultatem swoistej niejednoznaczności, niejasności czy zagadkowości, utrudniających rozumienie zdarzenia, wiąże się z zamieszaniem, bałaganem lub chaosem, które to cechy towarzyszą często sytuacjom kryzysowym. Zaskoczenie natomiast może być rezultatem działania wielu czynników, wśród których ważną rolę mogą odgrywać także te współtworzące, inne niż reagowanie, fazy zarządzania kryzysowego. Mogą to być takie czynniki jak brak lub marne planowanie, zaniedbanie, organizacyjne niechlujstwo, brak wiedzy etc. Zaskoczenie i niepewność mogą także wynikać – a często tak właśnie bywa – z wysiłków na rzecz eliminacji niebezpieczeństwa czy ryzyka zagrożeń. Złudzenie pewności zabezpieczeń – „jesteśmy świetnie przygotowani”, „nic nie może nam zagrozić” – to pierwszy krok na drodze do kryzysu i związanej z nim niepewności, potęgowanej przez towarzyszący kryzysowi stres. Wybuch kryzysu okazuje się wtedy nie do pojęcia, jest niezrozumiały i nieprawdopodobny. Warto także pamiętać, iż niepewność może być tworzona świadomie przez uczestników sytuacji kryzysowej, stając się ich bronią strategiczną lub taktyczną.<sup>13</sup>

Z kolei nagłość działania i decydowania jest rezultatem gwałtownego, ostrego wystąpienia kryzysu, który może być na przykład wynikiem długiego okresu

stopniowej eskalacji napięć czy konfliktów albo pełzającego kryzysu, w procesie którego nie nastąpiły skuteczne interwencje. Nagłość, konieczność presja, pilnego działania oznacza zwykle brak czasu na dokładną analizę faktów i napływających informacji w procesach podejmowania decyzji. Często ów pośpiech decyzyjny narzucają sobie sami decydenci, nadają pilności działania własny sens. Na przykład zarządzający kryzysami często mówią o punktach zwrotnych, podają nieprzekraczalne terminy przewyciężenia danego kryzysu, co zwiększa dodatkowo presję czasu. A zatem w przypadku kryzysów decyzyjnych pojawienie się kryzysu wymaga nagłości działania w sytuacji niebezpiecznej, niepewnej, często niepojętej i niezrozumiałej, a co za tym idzie - i stresującej.

Zauważmy, iż powyższa koncepcja kryzysu ( $K=3N\langle p \rangle$ ) zawiera w sobie i stara się połączyć w produktywny sposób różne problemy, wynikające z przyjętej koncepcji, które pojawiały się w dotychczasowych badaniach nad kryzysami. Dwa z tych wzajemnie powiązanych problemów wydają się szczególnie interesujące i ważne. Pierwszym problemem jest obiektywny i subiektywny wymiar kryzysu i łączące się z tym ostatnim kwestie percepcji (i psychologii) kryzysu. Drugim, powiązanim z pierwszym, problemem jest rola kryzysu jako swoistego momentu przełomu w procesach zmian społecznych, jako odrębnej fazy w procesach zmian istniejącego stanu rzeczy (porządku społecznego). Dla badaczy posługujących się omawianą definicją kryzysu, ten ostatni stanowi zwykle punkt zwrotny w określonym kontekście i sekwencji rozwijających się zdarzeń wymuszając nowe działania wśród jego uczestników.

Przedstawiony powyżej sposób spoglądania na kryzys skłania zarazem do ponownego spojrzenia na ustaloną w naukach społecznych wizję zmian we współczesnym turbulentnym złożonym i niepewnym, świecie. A ta coraz częściej nie daje się ujmować w „tradycyjnych” kategoriach wyraźnego podziału na okresy normalności, rutyny i spokoju oraz okresy gwałtownych zmian i kryzysów, czy - mówiąc inaczej - na dwa podstawowe i różne obszary badawcze: porządku społecznego oraz zmian tego porządku.<sup>14</sup>

Kryzysy to rezultaty a także środki zmian, przede wszystkim zmian gwałtownych, szybkich i głębokich, które „unieważniają” dotychczasowe wzory, reguły i procedury działania. W każdym kryzysowym przypadku występuje związek, często o charakterze sprzężenia zwrotnego, między kryzysami a zmiennością w różnych obszarach życia człowieka. Zmiany dokonują się poprzez kryzysy, które są często katalizatorem zmian. Ale kryzysy mogą być i bywają rezultatem różnego rodzaju innowacji, zamierzonej i wprowadzanej zmienności, która często przynosi niezamierzone, nieplanowane zdarzenia kryzysowe. Ta potencjalna rola i siła kryzysów jako środków przyczyn, katalizatorów, oraz rezultatów zmian powoduje, że są one przedmiotem tak wielu badań w tak wielu dyscyplinach naukowych. Wraz ze zmianami występującymi w różnych sferach życia człowieka, wyłania się zupełnie nowy świat kryzysów, cechujący się znaczną różnorodnością i ogromną dynamiką. I odwrotnie, nie sposób wyobrazić sobie badania kryzysów i kryzysowego zarządzania bez analizy zmian, do owych kryzysów doprowadzających, jak i zmian, będących rezultatami kryzysów (i to zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym).<sup>15</sup>

Kryzysy, charakteryzowane przy pomocy powyższych trzech cech ( $3N\langle p \rangle$ ), można, jak się wydaje, zaliczyć do szerokiego, niezwykle wartkiego i wielorakiego nurtu zdarzeń współtworzących zmienność, która zdominowała obecny świat

człowieka. Charakter tej zmienności powoduje, iż świat współczesny jest postrzegany jako stan o nieznanym dotychczas stopniu napięcia kryzysów. Mówiąc inaczej, procesy zmienności współczesnego świata kryzysów współtworzą szeroko rozumiany proces ewolucji społeczno-kulturowej.

Wielu badaczy nie zgadza się z tego typu stwierdzeniami i odrzuca koncepcję ewolucji jako bezużyteczną. Ich zdaniem, proces ewolucji łączy się z wyraźnie określonym kierunkiem zmian, a kierunku tego we współczesnym świecie nie sposób wytyczyć. Posługując się XIX-wiecznym rozumieniem procesu ewolucji, utożsamianym z koncepcją postępu, obecny stan zmian społecznych traktują w kategoriach chaosu, bałaganu i bezładu, który uniemożliwia formułowanie uogólnień na temat zmienności społecznej, poza tym, iż obecny stan świata to stan kryzysu, grożący totalną klęską ludzkości. Można zrozumieć taki sposób rozumowania. Jest to myślenie typu normalność versus kryzys ujmowane w kategoriach: normalność, jej zakłócenie (kryzys) i powrót do normalności, albo porządek społeczny - zmiana – porządek społeczny. Ten ostatni zdaje się być rezultatem celowych działań człowieka i często bywa osiągany na drodze zmian i kryzysów. Taki sposób myślenia ugruntowany głęboko w myśleniu o społeczeństwie staje się problematyczny w sytuacji, gdy okazuje się, iż jedyną pewną i stałą cechą współczesności jest jej zmienność, charakteryzująca wszystkie bez wyjątku sfery społecznego życia.

Dominujące do dziś w naukach społecznych rozumienie ewolucji wiążące się z myśleniem nakładającym sens na współtworzące ją procesy, utrudnia traktowanie ewolucji jako procesów bezkierunkowej, adaptacyjnej zmienności, której jednym z istotniejszych rezultatów jest ogólny wzrost złożoności, co zresztą niekoniecznie musi oznaczać powszechny postęp (Chmielewski, 1988: 67-82). Obecnie coraz więcej uwagi zyskuje przekonanie, iż musimy pożegnać się z myśleniem w kategoriach li tylko deterministycznych i finalistycznych, że to losowość zdarzeń i nieodwracalność zyskują na znaczeniu – wręcz stają się najważniejszym prawem – wraz ze wzrostem złożoności układów i wreszcie, że to stany nierównowagi są mechanizmami „przetwarzającymi” chaos w porządek. Wielu badaczy nauk społecznych nie dostrzega tego, na co wskazują przedstawiciele nauk ścisłych. Dla nich oczywistym jest fakt, iż

*„w przebiegu tak podstawowych procesów, jak ewolucja biologiczna czy ewolucja kultur ludzkich, oprócz zjawisk o charakterze deterministycznym musi również występować pewien element prawdopodobieństwa. (...) Wiemy obecnie, że społeczeństwa to systemy nad wyraz złożone, z którymi wiąże się potencjalnie ogromna liczba bifurkacji egzemplifikowanych przez różnorodność kultur, jakie wyłoniły się w krótkim stosunkowo okresie historii ludzkości. Pozwala to mieć nadzieję, ale zarazem budzi poczucie zagrożenia. Rodzi nadzieję, ponieważ nawet niewielkie fluktuacje mogą spotęgować się i zmienić strukturę całości. Wysiłek jednostkowy nie musi być pozbawiony znaczenia. Z drugiej strony – jest zagrożeniem, bo z naszego wszechświata znikło, chyba już na zawsze, poczucie pewności płynące z istnienia stałych niezmiennych reguł. Żyjemy w świecie niepewnym i niebezpiecznym, który nie wzbudza już bezgranicznego zaufania (Prigogine, Stengers, 1990: 11, 333).*

Powyższe rozumowanie dostarcza argumentów na rzecz badania kryzysów oraz ich związków ze zmiennością społeczną – zmiennością kierunkową i bezkierunkową zarazem. Kryzysy bowiem to środki zmian, także zmian gwałtownych i głębokich. Zmiany dokonują się poprzez kryzysy, kryzysy zaś mogą być rezultatem zmian. W każdym z tych przypadków występuje związek między kryzysami a zmiennością, mimo iż owa zmienność nie daje się już łatwo porządkować i jest postrzegana jako źródło chaosu i niepewności. Kryzysy ową niepewność i brak bezpieczeństwa znacznie zwiększają, ale jako endemiczna cecha współczesnych społeczeństw, tak jak i zmienność tych społeczeństw, stanowią interesujący przedmiot badań empirycznych oraz dociekań teoretycznych, niezależnie od tego, jak dotkliwie możemy odczuwać Weberowską tezę o bezsensie historii czy Popperowską wizję otwartości przyszłości. Na historię składają się intencjonalne, racjonalne w swym zamiarze, działania istot ludzkich, ale sama historia nie uosabia sobą żadnego celu.

## **4. Zmiany w świecie kryzysów i sposobach ich postrzegania**

We wszystkich wersjach naukowego podejścia do kryzysów (w tym kryzysowego podejmowania decyzji), kryzys to raczej sytuacja gwałtowna i ostra niż chroniczna i niekończąca się. Kryzys nie jest stanem permanentnym, jest stanem przejściowym.<sup>16</sup> Kryzys musi mieć swój początek oraz koniec, a badacz winien dążyć do określenia jego ram czasowych. Jednakże ze względu na złożoność (wielorakie źródła kryzysów), kaskadowy przebieg strumieni zdarzeń oraz ich anomalny charakter często nie sposób precyzyjnie określić zdarzenia zapoczątkowującego kryzys, czy mówiąc ogólniej, wykreślić wyraźne linie demarkacyjne danego kryzysu, wyznaczające jego początek i zakończenie. Czasami trudno także dokładnie określić przebieg danego kryzysu.

Dominujące rozumienie kryzysu jako momentu przesilenia czy przełomu – sięgające w swej genezie greckiego znaczenia, występującego w medycynie i narracji literackiej<sup>17</sup> - przywołuje dwa zasygnalizowane wcześniej i powiązane wzajemnie problemy: po pierwsze, kwestię zmienności społecznej i kryzysu jako odrębnego momentu okresu, sytuacji czy procesu. w codziennej rutynie stanu spraw istniejącego porządku społecznego, oraz po drugie, kwestię obiektywnego i subiektywnego wymiaru kryzysu, czyli związków między kryzysem a reakcją na kryzys, jego percepcją, osądem czy oceną, a więc psychologicznym wymiarem kryzysu.

### **4. 1. Percepcja i psychologia kryzysu**

Kryzys to kategoria, związana ze sferą percepcji. Kryzysy są postrzegane i odczuwane. Kryzysu doświadczają i kryzys określają definiują. ludzie lub większe społeczne całości. W kryzys zaangażowane są ludzkie podmioty, istoty świadome, które jako członkowie społeczeństwa napotykały zmiany, zagrażające ich egzystencji oraz tożsamości. Kryzys ma więc charakter subiektywny<sup>18</sup>, jest zjawiskiem, należącym nie tylko do świata zewnętrznego oraz sfery formalnych i normatywnych instytucji, ale przede wszystkim do sfery psychologii indywidualnej i społecznej (Badura-Madej, 1996; Erikson, 1968 i 1997). Mówiąc inaczej, kryzysy należy analizować odwołując się nie tylko do instytucji formalnych i

normatywnych, ale także do sfery instytucji kognitywnych (Scott, 1995), czyli sposobów postrzegania i odczuwania przez ludzi otaczającego ich i zmieniającego się stale środowiska. Istotę problemu świetnie oddaje znana fraza A. Wildavsky'ego „*doing better, feeling worse*”, wskazująca na postrzeganie bezpieczeństwa i odczuwania niepewności związanych z rozwojem technologii.

Pojawia się więc pytanie o rolę rozróżnienia między obiektywnym i subiektywnym aspektem kryzysu, a także o sposoby postrzegania kryzysu przez jego uczestników oraz rezultaty owych percepcji. Przedstawiciele teorii organizacji i zarządzania, łączący kryzys organizacyjny z szeroko rozumianymi procesami zmiany, definiują go jako (Milburn, Schuler, & Watman, 1983: 1142, 1144):

*„a) dogodną sposobność dla organizacji do osiągnięcia jej bieżących celów; lub b) żądanie czy groźbę wobec organizacji, które albo uniemożliwiają organizacji osiąganie jej celów, albo w istotny sposób oddalają lub redukują zdolność organizacji w tym względzie, organizacja zaś dąży do rozwiązania kryzysu, ponieważ zagrożone rezultaty są ważne, a strategia rozwiązania jest niepewna. Definicja ta odzwierciedla przekonanie, że organizacyjny kryzys ma zarówno charakter subiektywny, odczuwany, jak również obiektywny. Subiektywny punkt widzenia opiera się na wrażeniu, że sytuacja jest kryzysem tylko wtedy, gdy jest postrzegana jako kryzys. Organizacje nie znajdują się w stanie kryzysu, dopóki nie zostanie on dostrzeżony. Z drugiej strony, obiektywny punkt widzenia opiera się w znacznej mierze na koncepcji organizacyjnej efektywności i ujęciu organizacji jako systemów. (...) Ponieważ organizacje często napotykają oba typy kryzysów i ponieważ ich potencjalne konsekwencje są tak wielkie, ważnym jest, aby kryzysy były rozwiązywane tak efektywnie, jak to tylko możliwe, aby zminimalizować potencjalne straty (kryzysy groźby) albo maksymalizować potencjalne zyski (kryzysy dogodnych okazji).”*

A zatem elementy obiektywnego i subiektywnego podejścia do kryzysu ściśle się ze sobą wiążą i mogą na siebie wzajemnie oddziaływać. Zbyttna rozbieżność między obiektywnym i subiektywnym (postrzeganym) aspektem kryzysu może na przykład działać na rzecz długofalowego uspienia organizacji, po którym nagle może się pojawić ostry, gwałtowny i trudny do opanowania kryzys, co, jak zobaczymy poniżej, odnosi się do tzw. kryzysów pełzających. W teorii organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem kryzys jest rozumiany jako sytuacja będąca rezultatem niedostrzegania potrzeb i zaniechania wcześniejszych, radykalnych zmian, która ma swe korzenie w bliższej lub dalszej przeszłości organizacji (Wawrzyniak, 1999).

Postrzeganie kryzysu ma zwykle zróżnicowany charakter, co może oznaczać dwie różne rzeczy. Po pierwsze, można powiedzieć, iż percepcja kryzysu zależy od różnych uczestników sytuacji kryzysowych, określanych przez różne pełnione przez nich i związane z kryzysem role społeczno-zawodowe: zwykłych ludzi, ekspertów, zarządzających kryzysami administratorów i polityków oraz badaczy (uczonych), rekonstruujących dany kryzys i badających jakość występujących w procesie jego zarządzania decyzji kryzysowych. Z powyższym wiąże się kwestia diagnozowania kryzysów, tworząca niezwykle ważną, praktyczną i teoretyczną domenę kryzysowego zarządzania. Można także pytać, czy istnieją

kryzysy społeczne, które nie są odczuwane jako kryzysy przez członków danego społeczeństwa. Są natomiast odczuwane, dostrzegane, analizowane przez badaczy społecznych.

Po drugie, zróżnicowana percepcja kryzysu oznacza, iż różni uczestnicy tego samego kryzysu mogą postrzegać go albo jako niebezpieczeństwo i zagrożenie ich dotychczasowych pozycji (kryzys groźby), albo jako szansę i możliwość zmiany istniejącego stanu rzeczy (kryzys dogodnych okazji). Kryzys jako pewien punkt zwrotny staje się swoistym testem dla istniejących rozwiązań instytucjonalnych, przejawiających się w działaniu określonych struktur i organizacji, opartych na konkretnych instytucjonalnych zasadach. Tym samym staje się także sprawdzianem skuteczności działania ludzi, organizacji i służb odpowiedzialnych za przeciwdziałanie i zwalczanie kryzysów.

Obok socjologicznego (instytucjonalnego) aspektu kryzysu mamy więc do czynienia z powiązaniem z nim wymiarem psychologicznym, ze stresującą, emocjonalną i poznawczą sytuacją decyzyjną uczestników kryzysu, szczególnie jego menedżerów. Nacisk na percepcję i interpretację danej sytuacji pozwala zrozumieć badaczowi rolę czynników i uwarunkowań, określających, czy dana sytuacja zostaje uznana za kryzys, oraz sposób, w jaki reaguje się na dane wydarzenie. Na przykład kryzys wywołuje różnego rodzaju napięcia w organizmie jednostki (zaburzenie funkcji), pilną potrzebę działania oraz psychiczne stany niepokoju, lęku, obawy a nawet trwogi. Stres, zarówno indywidualny, jak i organizacyjny, jest czynnikiem towarzyszącym kryzysowi. Wysokie poziomy stresu często niosą ze sobą negatywne skutki dla myślenia, sądenia, decydowania, zachowania i społecznego działania człowieka jako członka grupy czy organizacji.

Podejście, łączące psychologiczny poziom analizy z poziomem socjologicznym, od dawna występuje w naukach społecznych, zwłaszcza tych zainteresowanych problemami ludzkiego zachowania-działania, roli kryzysów jako zmiennych zakłócających jego rutynowy charakter, oraz towarzyszących tym kryzysom zmian społecznych. William Thomas - jeden z ojców założycieli empirycznych badań nad kryzysami oraz ich społecznymi korelatami – postulował wykorzystanie, w tworzony przez siebie analizie sytuacyjnej, wzajemnej zależności między tymi poziomami. Jako przedstawiciel pragmatyzmu, zainteresowany kwestiami zmian społecznych i utożsamiający, w gruncie rzeczy, zmiany z kryzysami, dążył do powiązania wymiaru psychologicznego jednostki (postawa) z wymiarem socjologicznym grupy (wartości społeczne), kładąc nacisk na rolę wewnętrznych, subiektywnych oraz zewnętrznych, obiektywnych czynników w sytuacjach rozwiązywania przez ludzi konkretnych, praktycznych problemów.<sup>19</sup>

Na sytuację jednostki czy grupy składają się różne wartości (ekonomiczne, religijne etc.), tworzące obiektywne warunki działania, które wywierają wpływ na świadomość działających, a także wcześniejsze indywidualne i grupowe postawy, wpływające na obecne postępowanie jednostki oraz definicja danej sytuacji, czyli swoista percepcja warunków i świadomość postawy.

Teoria Thomasa i Znanieckiego była nie tyle teorią postaw, ile teorią procesu społecznego. Ważne było nie tyle wyjaśnienie, czym jest postawa, co stwierdzenie, że w tym procesie jest zawsze obecna pewna zmienna psychologiczna, modyfikująca działanie czynników obiektywnych (Szacki, 2002: 564,569).

W ten sposób nauka społeczna twórcy analizy sytuacyjnej i autora znanego teorematu o wpływie ludzkich percepcji i wyobrażeń na społeczne zachowania

i ich konkretne rezultaty nie tylko łączyła ze sobą indywidualne, socjologicznie uwarunkowane procesy psychologiczne oraz warunkowane psychicznie procesy społeczne, ale także wiązała psychologię społeczną z innymi dziedzinami nauk społecznych (szczególnie z socjologią, antropologią i historią). W efekcie tych zabiegów Thomas sformułował teorię ludzkiego zachowania oraz teorię zmian społecznych, które łączyła koncepcja kryzysu (czyli zmiany, wytrącającej człowieka z jego codziennych przyzwyczajzeń i rutyny), zmuszającego ludzi do określania i rozwiązywania stojących przed nimi problemów. Rozwiązania te oznaczały, iż działający dokonują świadomych wyborów, u podstaw których leżą znaczenia, jakie wartościom i postawom przypisują działający.

*„Z jednej strony nietrudno zauważyć, iż percepcja, świadomość i znaczenie same stanowią składniki egzystencjalnego ekwipunku aktora, są – w tym sensie – równie obiektywne jak kulturowa norma „Nie zabijaj” lub stan podniecenia wywołany widokiem rozebranych tancerek. Gros ludzkich zachowań nie wymaga każdorazowego wystąpienia w pełni uświadamianych procesów nadawania znaczeń, ponieważ aktorzy wykorzystują uprzednio ukształtowane systematyzacje, funkcjonujące na zasadzie społecznych nawyków czy odruchów. (...) Z drugiej strony doniosłość znaczeń, osadzonych w subiektywności aktora, może niekiedy przewyższać „twardą” rzeczywistość przyrodniczą i kulturową. Jak pisze Thomas (...) <<Jeśli ludzie definiują (...) sytuacje jako rzeczywiste, są one w rezultacie rzeczywiste>>” (Manterys, 2000: 115).*

Owa wersja Thomasowskiego teorematu potwierdza wartość perspektywy teoretycznej (sprawdzoną wielokrotnie w badaniach empirycznych), postulującej analizę związków i zależności między poziomem psychologicznym a socjologicznym.

Mówiąc o psychologicznym i socjologicznym instytucjonalnym, zarazem wymiarze kryzysu, szczególnie w kontekście podejmowanych decyzji, należy podkreślić, iż różnego rodzaju kryzysy stanowią pole doświadczalne dla badaczy, szczególnie psychologów, zainteresowanych tego typu sytuacjami decyzyjnymi. Poznawcza rewolucja w psychologii, związana z Carnegie School (Simon i March), oraz jej rezultaty (Kahneman, Slovic, Tversky, 1982) - w postaci odkrywanych cech ludzkich procesów mentalnych, takich jak: subiektywność wyobrażeń, reprezentacji i interpretacji sytuacji i kontekstu ludzkich zachowań czyli odrzucenie modelu Skinnera S-R na rzecz modelu Gardnera S-R-R; relacje między przekonaniem i oczekiwaniami a percepcją, czyli rola selektywnego doboru informacji; ograniczenia ludzkich zdolności do przetwarzania informacji; rola emocji i motywacji w procesach poznania i podejmowania decyzji; ogólnie koncepcja ograniczonej racjonalności oraz w/w wpływ stresu na podejmowanie decyzji - umożliwiły sformułowanie szeregu stwierdzeń, dotyczących pułapek i patologii decyzyjnych, związanych z problemami funkcjonowania organizacji i rolą informacji, komunikacji, koordynacji itp. (Tyszka, 1999; Materska i Tyszka, 1992; Maruszewski, 2001). Kryzysowe podejmowanie decyzji wykorzystuje osiągnięcia psychologii poznawczej i wzbogaca tę problematykę, odwołując się do wielu różnego rodzaju sytuacji kryzysowych, poczynając od wypadków spowodowanych przez człowieka czy katastrof naturalnych, a na kryzysach

międzynarodowych kończąc (Dror, 1988 i 1988a; Janis and Mann, 1977; Janis 1989; Jervis 1969 i 1975).

Szczególnym zainteresowaniem cieszy się problematyka podejmowania decyzji kryzysowych w małych grupach, wpływ tych ostatnich na podejmowane przez jednostkę decyzje (Janis, 1982; Swap, 1984), związane z tym zjawiska myślenia grupowego i jego różnych wzorów ('t Hart 1994; 't Hart i Kroon, 1996) czy też syndromu nowej grupy (Stern, 1997) oraz inne procesy i zależności, związane z decydowaniem politycznym (Stern i Sundelius, 1997). Tworzone są kontekstowe modele analityczne procesu decyzyjnego (George, 1997). Wszystkie te zabiegi, zainteresowane jakością procesu decyzyjnego - charakteryzując się zarazem implikacjami praktycznymi - wiążą ze sobą ściśle rolę czynników psychologicznych oraz szeroko rozumiany kontekst działania różnych grup społecznych w sytuacjach kryzysowych.

Ludzie, jak pamiętamy, odczuwają i postrzegają kryzys w różny sposób. Jedni mogą go postrzegać w formie zagrożenia i niebezpieczeństwa, inni nie przywiązują zbyt wielkiej wagi do groźby kryzysu, natomiast definiują go w kategoriach szansy, nowych możliwości. Jedni postrzegają kryzys jako chaos, inni jako zapowiedź nowego porządku społecznego. Wystąpienie kryzysu lub jego groźby oznacza zawsze wysiłki zwalczania i przeciwdziałania kryzysowi. Ale nie tylko. Ludzie czy organizacje mogą w rozmaity sposób wykorzystywać zaistniały kryzys, co więcej - mogą nawet działać na rzecz wywołania kryzysu. Zdarza się, iż kryzys powstały w rezultacie zdarzeń obiektywnych katastrofa naturalna, prowadzi do nowych, powstających lub wywoływanych w innych sferach życia, kryzysów.

A zatem postrzeganie i traktowanie kryzysu nie tylko jako groźby ale także jako zdarzenia tworzącego określoną dogodną okazję czy szansę (*window of opportunity*), może oznaczać różne rzeczy. Kryzys stwarza ludziom i organizacji szansę uczenia się, szczególnie gdy idzie o techniczno-menedżerskie aspekty kryzysowego zarządzania. Zarazem - pomijając w tym momencie kwestię kryzysów konfliktowych - okazuje się, iż nawet w przypadku tak zwanych kryzysów konsensualnych (Quarantelli, 1993) występują na przykład zjawiska biurokratycznej polityki i związane z nią próby wykorzystania kryzysu jako okazji dla realizacji interesów poszczególnych grup czy wydziałów w obrębie tej samej struktury organizacyjnej zarządzania kryzysowego. Często okazuje się, iż także w sytuacjach, w których wszyscy uczestnicy zgodnie definiują zdarzenie jako kryzys, pojawiają się różnice poglądów co do stosowania właściwych strategii czy środków dla jego rozwiązania. W niezbyt częstych sytuacjach, gdy wszyscy uczestnicy kryzysu postrzegają go w taki sam sposób i zgadzają się zarazem na określone rozwiązania, możemy mówić o solidarnościowym kryzysie.

Równocześnie, pojawiają się stwierdzenia, iż traktowanie kryzysu w kategoriach  $K = 3N\langle p \rangle$  jest pewnym uproszczeniem, że

*„rozważania o niebezpieczeństwie, niepewności i nagłości mogą zostać wykorzystane jako punkt startu dla nowej typologii kryzysów. (...) Pewne kryzysy mogą być nieoczekiwane, niezaplanowane, niechciane; jednakże inne mogą być oczekiwane, planowane, a nawet pożądane” (Rosenthal, Charles, 't Hart, Kouzmin, Jarman, 1989: 445).*

Autorzy, kładąc nacisk na normatywne aspekty koncepcji kryzysów i zarządzania kryzysowego, skupiają zarazem uwagę na społecznej i politycznej dynamice tworzenia kryzysów, przygotowywania się na kryzys i wzmaganie intensywności kryzysów. Ich dwuwymiarowa typologia opiera się na przewidywalności i stopniu przygotowania na kryzys oraz bierze pod uwagę stopień, w jakim w wywołanie kryzysu zaangażowane są czyny wolicjonalne. W rezultacie zostaje wyróżnionych sześć typów kryzysów: 1) kryzysy nieoczekiwane i niepożądane, które są kryzysami nie do pomyślenia, niewyobrażalnymi (*unimaginable*); 2) niepożądane kryzysy zaniedbania (*neglected*); 3) niechciane, quasi-nieuniknione (*quasi-unavoidable*) kryzysy, które są, co prawda, przedmiotem bardziej lub mniej poważnego antykryzysowego planowania, ale zarazem cechują je słabości w ich zapobieganiu lub powstrzymywaniu; 4) kryzysy wymuszone (*compulsive*), chociaż niechciane, są rezultatem specyficznego zbiegu okoliczności, w których planowanie i wysiłki na rzecz uniknięcia kryzysu powodują, iż kryzys staje się nieunikniony; 5) kryzysy pożądane, chciane (*wanted*); 6) kryzysy zamierzone, wywoływane rozmyślnie, z premedytacją (*willful*).

Zauważmy, iż dwie ostatnie kategorie wskazują nie tylko na fakt wielości perspektyw i zróżnicowanych definicji kryzysów, ale przede wszystkim odwołują się do zamiarów i postaw części uczestników sytuacji kryzysowych, w których jedna lub kilka, ze stron zaangażowanych w kryzys pragnie, aby się wydarzył, i dąży do utrudnienia lub zniweczenia reakcji antykryzysowych. Co więcej, ostatni, szósty i najdalszy od przyjętego przez nas pojęcia ( $K = 3N(p)$ ) typ kryzysów odnosi się do społecznych konfliktów, które kończą się eskalacją działań i czystą konfrontacją, co w wypadku złej komunikacji kończy się ostatecznie gwałtownym starciem. Ostatnie dwie kategorie wskazują na skrajne sytuacje, w których kryzys staje się sposobnością i dźwignią dla realizacji nagich interesów. Jednakże, jak wynika z naszych wcześniejszych rozważań, także kryzysy niekonfliktowe, niechciane i niepożądane dostarczają różnych okazji i możliwości ich uczestnikom, co - zgodnie z naszym rozumieniem kryzysu - wiąże się ściśle z ich postrzeganiem i definiowaniem.

Należy więc mocno zaakcentować fakt, iż trudno traktować kryzysy w kategoriach absolutnych. Oczywiście, tego typu kryzysy występują, tak jak u człowieka występują proste reakcje przystosowawcze, zgodne z behawioralną koncepcją Skinnera, czy rynkowe zachowania typu homo oeconomicus. Jednakże biorąc pod uwagę wielowymiarową złożoność kryzysów i związaną z tym kwestię doświadczenia kryzysu (jego aspektu subiektywnego) oraz związanych z kryzysem zróżnicowań w percepcji zdarzeń kryzysowych, nie sposób nie zauważyć, iż kryzys ma zwykle charakter względny. Fakt ten rodzi co najmniej dwie istotne konsekwencje.

Po pierwsze, percepcja zdarzeń definiowanych jako kryzysowe, zróżnicowane postrzeganie kryzysu przez zaangażowanych aktorów (jego uczestników) staje się niezbywalną cechą naukowego badania kryzysu, jego analizy. W swych rekonstrukcjach kryzysów badacze winni więc być bardzo ostrożni, gdy idzie o analizę percepcji uczestników kryzysu oraz określanie samych kryzysów. Winni być także świadomi faktu, iż dokonując rekonstrukcji kryzysów i wykorzystując rozmaite źródła, ulegają równocześnie wpływowi różnych zaangażowanych (nieobiektywnych) aktorów, takich na przykład jak media. Po drugie, postrzeganie i określone definiowanie kryzysu wiąże się ściśle i wywiera znaczny wpływ na

sposoby reagowania na kryzys we wszystkich jego stadiach. Fakt ten kieruje naszą uwagę na problem zmian w charakterze współczesnych kryzysów, które nadają szczególne oblicze naszej współczesności.

#### 4. 2. Zmienność kryzysów a zmienność społeczna

Wyróżnione wcześniej dwa problemy - percepcji i przełomowości kryzysu - wiążą się ściśle z kwestią ich zmienności, jak również z powiązaną z kryzysami kwestią zmienności współczesnego świata. Połączenie tych dwóch aspektów sugeruje, iż każda zmiana to zarazem jakaś forma kryzysu. Trafnie zauważa Robert Nisbet (1969: 282), iż

*„pewien stopień kryzysu jest nieunikniony w wypadku nawet najmniejszych zmian. (...) Nie jestem w stanie myśleć o jakimkolwiek empirycznym badaniu zmiany we współczesnych naukach społecznych – zmiany politycznej, gospodarczej, etnicznej, wiejskiej, miejskiej lub innego typu społecznego zachowania - w którym element tego, co Thomas nazwał kryzysem, nie jest wyraźnie obecny (...)”.*

Fakt ten zdaje się mieć dalekosiężne konsekwencje, gdy idzie o zrozumienie roli, odgrywanej przez kryzysy w rosnącej zmienności, fragmentaryzacji i niepewności współczesnego świata. Stan ten, zdaniem wielu badaczy, uniemożliwia rozróżnienie między stanem tożsamości systemu a stanem jego zmiany Bauman, (1999). Przystępując do badania kryzysów, warto jednak założyć, iż te ostatnie

*„mają ze sobą przynajmniej tyle wspólnego, że odnoszą się do zjawisk przejściowych. Z kryzysu - czy kryzysów - w ten czy inny sposób 'się wychodzi' ” (Ricoeur, 1990: 37).*

Konkretnym problemem badawczym jest natomiast sposób owego wychodzenia z kryzysów, tak samo, jak problemem może być punkt startu czy początek danego kryzysu, a także jego przebieg. Mówiąc inaczej, nie wszystkie kryzysy są wydarzeniami, dającymi się dokładnie określić w czasie i przestrzeni tak, by można je było traktować jako odrębny - inny od zbudowanego na trwałych zasadach porządku społecznego - stan zdarzeń. Zarazem badania współczesnych kryzysów, poparte aspiracjami ich badaczy co do zastosowań praktycznych, skłaniają do przyjrzenia się całemu spektrum możliwych kryzysów.

Typowym, najczęściej występującym w literaturze przykładem (Porfiriev, 2001) są tak zwane kryzysy pełzające, które mogą trwać wiele lat nim rozwiną się w regularne, „pełnokrwiste” kryzysy. Władze wykonawcze i decydenci odpowiedzialni za realizację określonej polityki administracyjnej w danej dziedzinie mogą w rezultacie presji innych wymagających rozwiązania problemów, zaniedbań czy niechęci do podejmowania niepopularnych decyzji (nie podejmowanie decyzji jest oczywiście decyzją), utrzymywać stan takiego niby to kryzysu. Mogą też zostać zmuszeni do naprawy sytuacji, porzucenia czy przewyciężenia swej indolencji. W takich sytuacjach mogą swe zubożenie czy niedbalstwo zastąpić nieprzemysłanymi, pochopnymi decyzjami doprowadzając do wybuchu konfliktu lub głębokiego kryzysu. Tego typu sytuacje występują w przedsiębiorstwach, korporacjach, branżach czy na poziomie państwa. Trwająca od wielu lat sytuacja w górnictwie węgla kamiennego, PKP czy reformy opieki zdrowotnej są przykładami tego typu kryzysów. Zarządzanie pełzającymi

kryzysami bywa dodatkowo utrudniane z powodu takich, ujawniających się w publicznej debacie czynników jak poszukiwanie winnych istniejącej sytuacji, lęk czy zbiorowy stres, który może zaostrić formy prowadzenia przetargów.

Wiele pełzających kryzysów charakteryzuje społeczeństwo ryzyka (Beck, 2002), występując pod wspólną nazwą kryzysu ekologicznego. Składają się nań takie elementy, jak globalne ocieplenie, podnoszenie się poziomu mórz, dziura ozonowa, deforestacja, stopowienie krajobrazu, zasolenie gleby itp. Wiemy, iż zjawiska te są postrzegane jako kryzysy od wielu lat. Wiemy, iż ich objawy znajdują się na poziomach lokalnych i narodowych. Kryzysy te są zarazem traktowane jako ponadnarodowe, o charakterze globalnym. Spoglądając na nie w kategoriach systemowych czy ekosystemowych, mówi się o zdarzeniach, prowadzących do zmian określanych mianem „*kryzysu planetarnego*” (Morin, Kern, 1998).

Na pełzające kryzysy ekologiczne można także spojrzeć przez pryzmat podejścia decyzyjnego. Wtedy kluczowe stają się pytania o percepcję decydentów. Z jednej strony, jak się wydaje, obecnie wszyscy rozumieją, iż wymagane są specjalne działania dla przywrócenia równowagi w obrębie ekosystemu. Z drugiej strony zaś pojawia się coraz więcej oznak, wskazujących na występowanie kolejnych problemów ekologicznych, mających cechy pełzającego kryzysu. Wydaje się, iż nie sposób wyjaśnić tego zjawiska wyłącznie poprzez odwoływanie się do wieloletnich zaniedbań, będących efektem niskiego stanu świadomości ekologicznej czy gwałtownej modernizacji, która wiąże się często z dewastacją środowiska.

Percepcja kryzysu pełzającego dotyczy zagrożenia wartości biologicznych i fizycznych, co z kolei oznacza zarazem niebezpieczeństwo dla zdrowia obywateli. W pewnych niebezpiecznych sytuacjach – na przykład w przypadkach epidemii czy klęsk głodu - pojawia się kwestia nagłości działań. Z nagłością wiąże się powstająca przed ośrodkami i decydentami, odpowiedzialnymi za daną politykę sposobność czy szansa eliminacji lub ograniczenia zagrożenia. Jej niewykorzystanie może przekształcić pełzający kryzys w kryzys ostry, o charakterze klęski lub katastrofy. Nagłość działań jako cecha kryzysu wskazuje, iż w przypadkach pełzających kryzysów można wyróżnić dwa poziomy percepcji i odpowiadających im działań. Zwykle pełzające kryzysy znajdują się gdzieś „w tyle głowy” decydentów, którzy traktują je wyłącznie w kategoriach technicznych, powołują różne komisje eksperckie, komitety, delegując swą odpowiedzialność na różne poziomy organizacji życia społecznego. W przypadku pojawienia się ostrego kryzysu i włączenia się w sprawę publicznej opinii, opozycji oraz rosnącego zainteresowania (nacisku) mediów, wyłania się kolejny poziom percepcji – nazwijmy ją wymuszoną - i wynikających z niej działań, wiążący się z zagrożeniem pozycji władz centralnych. Wtedy pojawia się szansa nowego rodzaju antykryzysowych przedsięwzięć, często o szerszym zakresie.

Kryzysy pełzające mogą także pozostawać w sytuacji uśpienia lub ulegać pogorszeniu w związku z towarzyszącą im lub pojawiającą się niepewnością czy niezrozumieniem danego kryzysu. Niepewność może dotyczyć różnego rodzaju kwestii: poczynając od przekonania, czy istotnie mamy do czynienia z kryzysem (np. globalne ocieplenie czy ochłodzenie klimatu), czyli jakie są faktyczne skutki kryzysu, do niepewności związanej ze sposobami interwencji, stosowanymi środkami przeciwdziałania, niepewności związanej z takimi czynnikami jak stopień

zagrożenia zdrowia ludzi, ewentualne rezultaty zastosowanych środków, efekty uboczne itd. Mówiąc inaczej, niepewność jest pochodną złożoności kryzysów<sup>20</sup>, ta ostatnia zaś umożliwia rozmaite interpretacje istoty kryzysów, dokonywanie różnych szacunków dotyczących związanych z nimi niebezpieczeństw czy stosowności strategii ich zwalczania.

Pełzające kryzysy to tylko jeden z typów, który wskazuje, iż nie wszystkie kryzysy są zdarzeniami gwałtownymi, niezwykle niebezpiecznymi wymagającymi nagłości w podejmowaniu decyzji. Nie zawsze tworzą one odrębne zdarzenia, charakteryzujące się jasno określonymi czasowo-przestrzennymi współrzędnymi. Niedawno holenderscy badacze (‘t Hart and Boin, 2001) zaproponowali nową typologię kryzysów opartą na dwóch kryteriach: szybkości rozwoju kryzysu i prędkości jego zakończenia. Zarówno powstanie i rozwój kryzysu jak i jego zakończenie może następować szybko nagle i ostro, albo powoli (stopniowo, pełzając). Gdy kryzys szybko powstaje, gwałtownie się rozwija i nagle się kończy mamy do czynienia z „*szybko wypalającym się kryzysem*”. Kryzys, który szybko się rozwija ale powoli i stopniowo kończy autorzy określają „*kryzysem rzucającym długi cień*”. Kryzys rozwijający się powoli ale szybko i ostro zakończony to typ „*kryzysu katartycznego*”, oczyszczającego lub rozładowującego sytuację. Wreszcie kryzys rozwijający się powolnie i stopniowo i kończący się w podobny sposób to „*kryzys wypalający się powoli*”, typ kryzysu pełzającego.

Kryzysy mogą więc ewoluować i zmieniać się w czasie przybierając inne, nie mniej groźne formy niż te związane z typem czy fazą ostrego kryzysu. Po ustąpieniu kryzysu ostrego etiologia kryzysu może ukazać stan kolektywnego stresu, syndromu katastrofy, może pojawić się inny rodzaj niepewności (Perry and Lindel, 2003). Następstwa kryzysu związanego z katastrofą mogą przekształcić się w nowy przebiegający w innej sferze kryzys, na przykład, polityczny, ekonomiczny czy kulturowy. Wydaje się, iż mówiąc o różnicowaniu się współczesnego świata kryzysów warto pamiętać, iż procesom tym towarzyszy multiplikacja i transformacja kryzysów. W literaturze wskazuje się, iż kryzysy są często trudne do zdefiniowania, mają zamazane kontury (*fuzzy*). Przestają być one pojedynczymi, „zamkniętymi” w cykl kryzysowy wydarzeniami. Przeciwnie, ponieważ wiele kryzysów rozwija się w czasie, a problemy powstające po zakończeniu ostrej formy kryzysu mogą być wcale nie mniej poważne czy groźne dla porządku społecznego funkcjonowania systemu), coraz częściej mówi się obecnie o stanie „*kryzysu po kryzysie*” („*crisis after crisis*”).

Uwaga badaczy skupia się, na przykład, na problemach traumy ujmowanej w kategoriach patologii podmiotowości społecznej, traktowanej jako swoisty korelat dezorganizacji i braku stabilności, rodzaj zakłócenia normalnego toku rzeczy (Sztompka, 2000). Ów stan traumy czy kolektywnego stresu i towarzysząca mu niepewność może ujawnić swoje pełne znaczenie w długim horyzoncie czasowym. Co więcej, stan ten jako następstwo konkretnych (i już historycznych) wydarzeń kryzysowych może stać się podstawą nowego kryzysu o charakterze politycznym czy kulturowym, a działania związane z jego zwalczaniem (zarządzaniem kryzysowym) mogą okazać się trudniejsze niż te wcześniejsze, związane z ostrą fazą kryzysu. Te nowe wyzwania i kryzysy będące pochodną wcześniejszych zmian i kryzysów, pojawiają się często w innych obszarach życia społecznego, skutecznie rywalizując – gdy idzie o ich intensywność i trudności zarządzania - ze swymi „rodzicami”.

A zatem, z jednej strony podstawowa triada opisująca dany kryzys (stan przed kryzysem - sytuacja kryzysowa – stan po kryzysie) traci swe dawne, wyraźne wyodrębnione formy, z drugiej strony zaś stan gęstego nasycania życia społecznego przekształcającymi się bezustannie kryzysami, które przemieszczając się między różnymi sferami życia zmieniają swój charakter, nie tylko nie uchyla, ale narzuca i dodatkowo wzmacnia pytania o kwestie granic między kryzysami. Są to zarazem pytania o warunki i perspektywy względnej stabilności i zarazem zmiany porządku społecznego. Wielu badaczy wiążąc kryzys z koncepcją rozwoju społecznego, traktuje go jako specyficzną fazę tego rozwoju i podkreśla pojawienie i rozszerzanie się „kryzysu świadomości kryzysu” (Sztompka, 1984). Wskazując na zmiany statusu kryzysów w społecznej świadomości, akcentuje fakt utraty przez kryzysy dawnych cech przejściowości, odrębności czy wyjątkowości oraz pojawienie się w myśleniu o kryzysach cech zupełnie nowych. Ich zdaniem,

*„gdy mówimy o kryzysie gospodarczym, politycznym, ekologicznym, społecznym, coraz częściej mamy na myśli sytuacje trwałe, ciągłe, chroniczne. Kryzys postrzegamy coraz częściej jako coś normalnego, typowego – zdziwiłoby nas bardzo, gdyby nagle przeminął. To odejście od optymistycznego myślenia w kategoriach postępu, na rzecz pesymistycznego myślenia w kategoriach kryzysu – to najbardziej charakterystyczny rys świadomości społecznej końca XX i początku XXI wieku. (...) W świadomości potocznej znajduje to wyraz w postawach zwątpienia, rozczarowania, zagubienia, bezsilności, w zatraceniu sensu życia, zaniku myślenia perspektywicznego, zerwania poczucia ciągłości z tradycją, w prywatyzacji celów, ignorowaniu spraw publicznych. W obszarze teorii społecznej - prowadzi do relatywizmu i subiektywizmu, zwątpienia w prawidłowości życia społecznego, podkreślania roli przypadku, emocji, zastępowania wartości etycznych przez powierzchowne przeżycia estetyczne. (...) Wiara w postęp uważana jest coraz powszechniej za naiwną i anachroniczną, za przeżytek epok minionych” (Sztompka, 2002: 446, 447).*

Autor uważa, iż jednym z niezbędnych warunków przezwyciężenia tak rozległego kryzysu jest odrodzenie idei postępu. Jest to warunek niewystarczający ale ważny, bo od sposobu myślenia ludzi „zależy całkiem sporo”. Owa samoświadomość społeczeństwa zdaje się być kluczowym czynnikiem wyznaczającym „kierunek i przebieg społecznych zdarzeń”. Teoretyczna świadomość w naukach społecznych znajduje się, jak widać z powyższego cytatu, pod wpływem doktryn fatalistycznych. Dlatego, wydaje się, iż autor pamiętając o skutkach, jakie w życiu społecznym może wywołać definicja sytuacji społecznej proponuje aktywistyczne, podmiotowe podejście do społeczeństwa.<sup>21</sup> Twórcze przekształcenia aktywnego społeczeństwa zależą od takich czynników jak: cechy jednostek tworzące dominujący typ osobowości danego społeczeństwa, cechy struktur społecznych umożliwiających aktywną twórczość jednostek, rola tradycji jako zaplecza działania oraz wizja i przekonanie o tworzonej przez aktywność społeczną oczekiwanej przyszłości. Ten sposób myślenia o związku między dążeniem społeczeństwa do projektowania własnej przyszłości, będącym zarazem sposobem radzenia sobie z kryzysem występuje także w argumentacji innych kompetentnych badaczy.<sup>22</sup>

Przytoczone stwierdzenia, przypominające sformułowania z zakresu filozofii społecznej, można, jak się wydaje, przekształcić w twierdzenia, opisujące konkretne antykrzysowe działania. Naszym zdaniem, jednym z niezbędnych warunków postępowego przekształcania się i samodoskonalenia społeczeństw jest wykorzystywanie przez nie wniosków, płynących z zagrażających tym społeczeństwom wydarzeń. Mówiąc inaczej, pierwszym krokiem w określeniu charakteru danego społeczeństwa jest pytanie o efektywność procesów uczenia się.

Powszechnie wiadomo, iż uczenie się ludzi, organizacji czy systemu podlega ciągłym zakłóceniom, wynikającym z ograniczonej racjonalności człowieka oraz związanej z nią dominacji spraw bieżących nad problemami, które minęły. Do spraw zwalczania i przeciwdziałania kryzysowi wraca się zwykle przy jego wybuchu, postrzegając go zarazem w znacznym stopniu przez pryzmat kryzysu poprzedniego. Proces uczenia się jest związany z procesami oceny działania ludzi oraz ewaluacji istniejących rozwiązań instytucjonalnych w kontekście wydarzeń kryzysowych, a to oznacza, iż

*„przynajmniej pewni decydenci woleliby nie zwracać zbyt dużej uwagi na ich działania w ogniu kryzysu. Mogą obawiać się, że zostaną obdarzeni odpowiedzialnością za kryzys; w efekcie mogą nie być szczególnie skłonni do podjęcia ewaluacji zdarzeń kryzysowych, bez względu na to, jak wartościowe i pomocne byłyby najprawdopodobniej jej rezultaty. Równie wartym odnotowania jest fakt, że decydenci mogą zajmować się przede wszystkim chwaleniem się swoimi sukcesami w walce z kryzysem (samoreklama) – i w ten sposób w dalszym ciągu odwracać uwagę od popełnionych błędów. Robiąc tak, co można sobie wyobrazić, decydenci, politycy i ogólnie obywatele mogliby pominąć lub zaniedbać ważny proces uczenia się – analizę przeprowadzoną po kryzysie. (...) Oczywiście, w fazie odbudowy pojawi się wiele naglących do przezwyciężenia problemów. Właściwa ewaluacja tworzy jednakże solidną podstawę dla nowego cyklu zapobiegawczych i przygotowawczych środków. Należy podkreślić, iż proces ewaluacji powinien przede wszystkim skupiać się na tym, czego można się z niego nauczyć. Jednakże często trudno jest wyprowadzić stosowne wnioski z tak dramatycznego zdarzenia jak kryzys. W dodatku, kryzys może stać się jedynym punktem odniesienia, na podstawie którego będą tworzone nowe plany i procedury. (...) W ten sposób proces ewaluacji może paść ofiarą „unikatowości”. (...) Równie wartym odnotowania jest fakt, iż ewaluacje po kryzysach muszą uwzględniać możliwość pojawienia się innych kryzysów i bliskich kryzysom wydarzeń, które nie podlegały jakiemukolwiek procesowi ewaluacji. Co więcej, następny kryzys może należeć do rodzaju, nigdy nie przewidywanego albo może być zupełnie różny od kryzysu podlegającego ewaluacji”* (Rosenthal, 't Hart, Charles, 1989: 22, 23).

Zauważmy, iż poza ograniczoną racjonalnością czynnikiem, utrudniającym lub wręcz hamującym procesy uczenia się, jest także oportunistyczny ludzki zachowanie w znaczeniu, przyjętym przez nas za Oliverem Williamsonem (1998). Chcielibyśmy także odnotować interesujący, naszym zdaniem, fakt, iż coraz

częściej wśród znawców problematyki kryzysów pojawiają się stwierdzenia, poddające w wątpliwość zdolności jednostek i organizacji do uczenia się z kryzysów. Mówi się w tym wypadku o paradoksie w relacji kryzys - uczenie się.

*„Im więcej wiemy o kryzysie, tym mniej jest prawdopodobne, że uczymy się z niego. Właśnie tak rzecz się przedstawia, ponieważ w polityce oskarżania/potępiania politics of blaming. Informacja jest tak przekształcana, aby stać się amunicją. Dane nie są gromadzone i analizowane, aby ulepszyć przyszłe wysiłki, nastawione na zapobieganie i przygotowanie. W rzeczywistości dane są selekcyjonowane i modelowane, aby konstruować zwycięskie argumenty w walce o biurokratyczno-polityczne przetrwanie. (...) Jednostki i organizacje będą przystosowywały swoją pamięć zgodnie z logiką domagania się i unikania odpowiedzialności: jeżeli dogodnie jest pamiętać, będą pamiętać; jeżeli nie, to „zapomną” – dopóki inni gracze w rozgrywce oskarżania nie usuną ich strategicznej amnezji”*  
(t Hart, Heyse and Boin, 2001: 154).

Zdaniem autorów, we współczesnych demokracjach występują dwa wzajemnie powiązane trendy: następuje upolitycznienie kryzysów oraz „ukryzysowanie” polityki. Kryzysy przekształcają się w źródła ciągłych politycznych sporów i kontrowersji, zagospodarowywanych praktycznie w umiejętny sposób przez polityków i upolitycznioną biurokrację. Kryzysy stają się swoistym, wątpliwym etycznie środkiem, niejasnym sposobem politycznego osiągania celów i wygrywania gier bez faktycznego pogwałcenia ich reguł (*political gamesmanship*)<sup>23</sup> oraz wyborczej polityki.

Naszym zdaniem, fakt ten nie oznacza, iż winniśmy rozstać się zdecydowanie z kwestią uczenia się z kryzysów. Sami przytaczani powyżej autorzy proponują rozszerzenie perspektywy badawczej, w której mieszczą się zależności między kryzysami a zmianami społecznymi, poprzez umiejscowienie kryzysów w perspektywie historycznej i społeczno-politycznej, bliższe przyjrzenie się dynamice politycznych gier i ich skutków systemowych oraz dążenia do rozróżniania podejścia do kryzysów w perspektywie menedżerskiej i perspektywie politycznej.

Dodajmy także, iż owa polityka oskarżania, upolitycznienie kryzysów i towarzyszące mu wypełnianie przez polityków kryzysami przestrzeni ich działania nie zawsze zaciemniają obraz życia społecznego. Wręcz przeciwnie, sprzyja procesowi uczenia się jednostek i społeczeństwa, edukacji różnego rodzaju służb odpowiedzialnych za szeroko rozumiane zarządzanie kryzysowe w aspekcie techniczno-menedżerskim, oraz przyczyniają się, być może, do uczenia się polityków. Otwarte pozostaje pytanie, w jakim kierunku będzie uczenie się tych ostatnich. Czy politycy i powiązana z nimi biurokracja uczą się, że istnieje ogromny i delikatny zarazem obszar dobra publicznego, czy też uczą się oni sprytu w budowaniu społecznego kapitału w jego szkodliwej dla demokratycznego społeczeństwa postaci?

Uogólniając, kluczowymi pytaniami formułowanymi pod adresem współczesnego świata kryzysów wydają się następujące kwestie: czy kryzysy dalej dostarczają okazji do dokonywania zmian w obrębie ukierunkowanych (zamierzonych) i realizowanych w ramach istniejących układów instytucjonalnych

i struktur organizacyjnych działań, niezależnie od tego, czy działania te przebiegają na poziomie przedsiębiorstwa czy odnoszą się na przykład do polityki administracyjnej na poziomie krajowym? Pamiętając, iż kryzysy stanowią swoisty sprawdzian dla istniejących instytucji i struktur organizacyjnych, że mogą nieść ze sobą także pozytywne (krótko- lub długofalowe skutki), musimy za szczególnie istotne uznać pytania o to, czy zakończenie kryzysu nie staje się zarazem początkiem nowej sytuacji wymagającej specyficznych, dodatkowych interwencji. A co z okresem odbudowy po kryzysie? Czy ocena skutków kryzysu prowadzi do reformy lub zmian w obowiązującej do tej pory strategii radzenia sobie z coraz bardziej zróżnicowanymi kryzysami? Czy, mówiąc krótko, uczymy się czegoś z współtworzących nasz świat kryzysów?

Wszystkie wymienione wyżej pytania stanowią zarazem poznawcze wyzwania dla badaczy kryzysów i praktyczne problemy dla zarządzających sytuacjami kryzysowymi. Kwestia zarządzania kryzysowego wykracza jednak poza ramy tego tekstu.

### Informacja o autorze

**Dr Piotr Chmielewski** jest adiunktem w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego i w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

### Przypisy

\* Autor dziękuje Profesorowi Darkowi Niklasowi z Rhode Island College, Providence za inspirujące uwagi krytyczne i Magistrowi Romanowi Frąckowskiemu z Rutgers University Libraries za niezawodne, jak zawsze, dostarczanie materiałów. Wady tekstu obciążają wyłącznie jego autora.

<sup>1</sup> Historyk Andrzej Karpiński analizuje indywidualne i zbiorowe zachowania, które towarzyszyły w Polsce (w XVI – XVIII w.) pomorom i zarazom. Sposób percepcji przyczyn, przebiegu i skutków epidemicznych chorób zakaźnych wiąże autor z procedurą oskarżania przez dotkniętych nieszczęściem ludzi różnych, dających się jakoś zidentyfikować sił, odpowiedzialnych za dany kataklizm. Zdaniem Karpińskiego (2000: 283, 284): można stwierdzić, iż XVI – XVIII wieczne epidemie wywierały niezwykle istotny wpływ zarówno na społeczne postawy ówczesnych ludzi, jak i też na ich umysłowość. Lęk przed zarażeniem wywoływał bardzo zróżnicowane reakcje: od panicznych ucieczek i zrywania kontaktów z najbliższymi do heroicznej opieki nad chorymi i umierającymi. Wzrastała też religijność, przejawiająca się m.in. w uczestnictwie w zbiorowych modłach, okolicznościowych procesjach, w rozwoju kultu patronów morowych i ruchu pielgrzymkowym. Z drugiej strony epidemie sprzyjały rozwojowi zabobonności oraz wzrostowi ksenofobii, która prowadziła do irracjonalnej i tragicznej w skutkach podejrzliwości. Negatywnym ich następstwem była też specyficzna dla okresu zaraz przestępczość, której istotę stanowiło łamanie przepisów przeciwmorowych i grabież mienia ofiar kataklizmu. Natomiast w dziedzinie kultury dostrzec można wyraźną fascynację śmiercią dżumową, inspirującą ówczesnych pisarzy, malarzy i architektów. Wprowadzała ona i upowszechniała we wczesnonowożytnej literaturze oraz sztuce te właśnie tematy i topoty.

<sup>2</sup> Ludzie w rozmaity sposób reagują na towarzyszące im ryzyko i niebezpieczeństwo. Poza praktyką społeczną odpowiedzi na kryzysowe wyzwania udziela także powiązana z nią nauka. W tym kontekście warto przypomnieć, iż w ostatnich czterech dekadach XX wieku w naukach społecznych pojawiło się szereg nowych koncepcji, kierunków i orientacji teoretycznych (np. społeczeństwo informacyjne, społeczeństwo ryzyka, nowy instytucjonalizm, teoria wyboru racjonalnego, public policy, rozwój psychologii poznawczej, stosunki międzynarodowe, zarządzanie kryzysowe, itp.) zainteresowanych – szerzej lub wężej rozumianą – problematyką kryzysu.

<sup>3</sup> M. Crozier (1964: 301, 302) uważa, na przykład, iż kryzys jest „jednym z elementów wyróżniających i niezbędnych w każdym biurokratycznym systemie organizacyjnym. Stanowi on jedyny środek umożliwiający dostosowanie się do nowych warunków, wobec czego odgrywa zasadniczą rolę w samym rozwoju systemu; tylko dzięki niemu możliwy jest rozwój systemu, a pośrednio także wzrost bezosobowości i centralizacji. Kryzysy są ważne także z innego powodu. Pobudzają i ujawniają inne modele działania, inne rodzaje stosunków międzyosobowych i grupowych, które, co prawda, są czasowe, ale których znaczenie jest mimo to bardzo istotne. (...) Taka wyjątkowa sytuacja, której źródłem są, zresztą, wady zbyt doskonałej rutyny systemu, może być tolerowana,

jeżeli nie będzie trwała zbyt długo i jeśli okaże się niezbędna do rozwiązania problemu, który spowodował kryzys. Są to krótkie okresy wojny ruchomej, bez których nie można by dokonać racjonalnego przystosowania linii frontu w tradycyjnej wojnie pozycyjnej”.

<sup>4</sup> Na przykład, zdaniem W. Cienkowskiego (1993: 87) kryzys to przede wszystkim przełom, moment lub okres przełomu, który odnosi się do przeżyć czy poglądów człowieka. W ekonomii oznacza załamanie gospodarcze, a w medycynie przesilenie. W znaczeniu potocznym z kolei oznacza biedę, nędzę. W innym słowniku wyrazów bliskoznacznych (Latuska, 2002: 106) kryzys to trudności, impas, a w znaczeniu potocznym pat. W ekonomii kryzys denotują takie określenia jak załamanie, zastój, recesja, dekonjunktura, stagnacja, bieda, nędza. Dla przykładu kilka innych podstawowych określeń słownikowych: Webster (1988: 307) oraz Longman. New Edition (1991: 376) podaje kilka konotacji terminu, z których najważniejszymi są: 1) przełomowy punkt na lepsze lub gorsze w przypadku ostrej choroby (a także nagły atak bólu, wyczerpanie lub zakłócenia w funkcjonowaniu życia jednostki oraz emocjonalnie znaczące wydarzenie oraz nagła zmiana statusu jednostki); 2) decydujący moment (jak w literackiej powieści); 3) niestabilny lub kluczowy okres albo stan spraw, w którym nadchodzi decydująca zmiana na lepsze lub gorsze - sytuacja, która osiągnęła krytyczną fazę; a także niewielkie ale irytujące zakłócenie zwykle gładko przebiegających zdarzeń. Roget's II. The New Thesaurus (1988: 232) podaje tylko dwa podstawowe znaczenia: wysoce zmienna, niebezpieczna sytuacja, wymagająca bezpośredniego naprawczego działania oraz decydujący, zwrotny punkt. Z kolei Słownik wyrazów obcych PWN (1977: 404) mówi w sensie ogólnym - o momencie rozstrzygającym, punkcie zwrotnym, okresie przełomu; w sensie ekonomicznym - o załamaniu procesu wzrostu gospodarczego; w sensie politycznym - o kryzysie rządowym czyli sytuacji wywołanej upadkiem rządu; w sensie medycznym - o nagłym, gwałtownym przesileniu się choroby. Przyglądając się słownikowym definicjom kryzysu możemy wyróżnić, jak się wydaje, trzy wzajemnie powiązane, ale względnie odrębne konceptualne formy. Kryzys może być postrzegany jako: 1) kluczowy, krytyczny, przełomowy, decydujący punkt (moment) w procesie zmian lub w jakimś stanie spraw; 2) niestabilny stan lub sytuacja, niosąca ze sobą (i narzucająca) decydującą, gwałtowną zmianę; 3) proces o różnej długości trwania (od krótkiego, gwałtownego do długotrwałego, „pełzającego”). Te trzy, mające wiele wspólnego, sposoby spoglądania na kryzys cechują się różnym rozłożeniem akcentów badawczych. Zauważmy, iż wszystkie trzy rozumienia konotują problem zmiany, jego różne procesualne, sytuacyjne czy graniczne konteksty. Należy także pamiętać, iż grecki źródłosłów *kritērion* i *krisis* zawiera także kwestie oceny czy osądu, umiejętności rozróżniania i sądzenia, zdolności dokonywania wyborów i podejmowania decyzji.

<sup>5</sup> Przykładem tego typu argumentacji są znane i ważne dla zrozumienia problematyki kryzysów, pisane w późnych latach sześćdziesiątych oraz siedemdziesiątych, prace J. Habermasa. Zob. np. angielskie wydanie (Habermas, 1979) najgłośniejszej z prac tego typu z 1972 roku.

<sup>6</sup> Rozważania O. Spenglera (1990 i 2001) i A. Toynbee'ego (1991 i 2000) są przykładem prac, które cechuje brak jasnego rozróżnienia w tej materii. Uprawiali oni historiozofię przybraną w kostium filozoficzno-socjologiczny.

<sup>7</sup> Niezwykle trafnie ujmuje tę kwestię J. Szacki (1996: 56): „nie należy utożsamiać teorii kryzysu z teoriami historycznego regresu i czekającej naszą cywilizację katastrofy, jeżeli nawet granice między nimi bywają niewyraźne, a przejścia od jednego do drugich płynne. Pierwsze bywają bardzo często sensowne, drugie co najwyżej efektowne. Koniec świata nie jest wprawdzie wykluczony, ale jego zapowiedzi z reguły się nie sprawdzają. Osobiście, za najważniejsze zadanie uważam nie tyle dociekanie, co będzie, ile rozprucie tego wielkiego worka, który nazywamy idea kryzysu i dokładniejsze przyjrzenie się, co też się w nim mieści”.

<sup>8</sup> Odnotujemy fakt, iż podejście systemowe do kryzysów dominuje także w naukach społecznych w Polsce. Pomijając dość długi okres w historii naszego kraju w XX wieku, kiedy to pojęcie kryzysu odnosiło się w literaturze wyłącznie do systemu zachodniego kapitalizmu, od 1980 roku pojawiają się prace wskazujące na doniosłość problematyki kryzysu systemu realnego socjalizmu (Siciński, 1983). Podajemy tu tylko kilka reprezentatywnych, naszym zdaniem, przykładów podejścia systemowego do kryzysu w sferze: ekonomii (Bożyk, 1983; Pajestka, 1981 i 1983), socjologii (Adamski i inni, 1981 i 1996; Krzemiński, 1983; Morawski, 1986, 1986a, 1988; Narojek 1991), psychologii społecznej (Koralewicz, Ziółkowski, 1990; Marody, 1991) naukach politycznych i socjologii polityki (Kamiński, 1992; Staniszkis, 1981, 1984, 1989; Tarkowski, 1994), teorii organizacji i nauk o zarządzaniu (Kozłowski 1982; Wawrzyniak, 1985). Po 1989 roku nastąpił swoisty wysyp prac nt. transformacji systemowej i związanych z nią analiz kryzysowych. Tylko kilka przykładów: Kowalik, 2000; Marjański, 2001; Marody, 1996; Morawski, 1994 i 1998; Siciński 1998; Staniszkis, 1994; Sztompka, 1999 i 2000; Ziółkowski, 1999 i 2000. Na temat kryzysu socjologii (Szacki, 1977 i 2002). Problematykę kryzysu w ramach wybranych współczesnych teorii socjologicznych podejmuje Jasińska (1988, 2001). Bardziej specyficzne, odnoszące się do określonych systemów i stawiające zarazem różnego rodzaju kryzysy i

zarządzanie nimi w centrum uwagi to: Balcerowicz, 2002; Goszczyńska, 1997; Popiołek, 2001; Tyrała, 2001; Wawrzyniak, 1999; Zelek, 2003

- <sup>9</sup> Zdaniem Rosenthala i Pijnenburga (1991: 3): Kryzysowe podejmowanie decyzji jest najczęściej postrzegane jako czynność zarządzania kryzysowego, występująca w fazie reagowania. Istotną część wiedzy, dotyczącej charakterystyk podejmowania decyzji, obejmuje (tentatywnie) stwierdzenia na temat organizacyjnych, informacyjnych i psychologicznych wzorów, zaobserwowanych w trakcie sytuacji kryzysowych.
- <sup>10</sup> Szwedzcy badacze na przykład uważają, iż „narodowy kryzys to sytuacja, którą główni gracze interpretują w następujący sposób: 1) zagrożone są ważne wartości; 2) czas na podjęcie decyzji jest ograniczony; 3) okoliczności cechuje wielka niepewność. (...) W czasach kryzysów podejmujący decyzje napotykać wysoce porównywalne problemy - analityczne, polityczne i organizacyjne - bez względu na to, jakie konkretne zasadnicze kwestie wchodzi w grę w danej sytuacji. W czasie kryzysu zdolność do podejmowania decyzji o charakterze państwowym oraz główna struktura dowodzenia (chain of command) zostają wystawione na próbę. Przy ocenie solidności systemu przywództwa i bezpieczeństwa, związanego z podejmowaniem decyzji politycznych, odporność tego systemu na stres podczas kryzysu dostarcza kluczowego zespołu wskaźników” (Sundelius, Stern with Bynander, forthcoming: 8,9). Badacze szwedzcy zainicjowali kilka dużych programów związanych z w/w podejściem: Crisis Management Baltic Sea States Project, przekształcony następnie Crisis Management Europe Case Bank. Od czterech lat działa także European Crisis Management Academy, skupiająca badaczy z Europy (a także z USA i Australii).
- <sup>11</sup> Yehezkel Dror proponuje dodatkową, czwartą cechę kryzysu związaną z niepewnością, którą określa mianem niezrozumiałości czy niepojętności (inconceivability) kryzysu. Jego zdaniem: „Kryzysy w sensie nieoczekiwanych a po części zaskakujących niespodziewanych gwałtownych zdarzeń, które są wydarzeniami niebezpiecznymi lub są postrzegane jako niebezpieczne, tkwią ontologicznie w procesach historii, a epistemologicznie w „zwojach” naszego umysłu” (2001:343). Mówiąc inaczej, kryzys to zdarzenie nieprawdopodobne i zaskakujące, które staje niezrozumiałe, jest nie do pojęcia, czyli zwiększa pojawiającą się zawsze w sytuacjach kryzysowych niepewność. Cecha niezrozumiałości może opisywać naturę zagrożenia, reakcje ludzi, dynamikę sytuacji czy skutków, jakie niesie ze sobą kryzys.
- <sup>12</sup> Chcemy podkreślić, iż proponowana przez nas formuła pełni wyłącznie funkcje mnemotechniczne. Nie zamierzamy nikogo „oślepić znakami matematyki” (Andreski, 2002).
- <sup>13</sup> Czy panujące powszechnie i wzmacniane przez historię, a ograniczane z pewnością przekonanie o bezpieczeństwie Stanów Zjednoczonych oraz „gra kryzysowa” terrorystów, wskazująca Amerykanom, że ich rząd nie jest w stanie ochronić swych obywateli na terenie własnego kraju, nie były przyczynami wielkiej niepewności i traumy po ataku 11 września 2001 roku?
- <sup>14</sup> Trafnie charakteryzuje ten problem teoria organizacji i zarządzania. Zdaniem G. Gierszewskiej (2002: 88): „Kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających, a nawet zagrażających funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i jego bytów. W czasach niepewności, ryzyka, ograniczonej dostępności do informacji, narastającej burzliwości otoczenia, globalizacji – kryzys staje się cechą współczesnych organizacji, a nie stanem wyjątkowym. Co ważne, zdarza się on najlepiej zarządzanym firmom, firmom „podziwianym”, z list największych światowych przedsiębiorstw”. Autorka, co należy podkreślić, dodaje: „Nie ma drugiego takiego samego kryzysu, co oznacza, że kryzys, dotykający każde przedsiębiorstwo, jest niepowtarzalny. Wynika z tego, że nie ma uniwersalnych narzędzi rozwiązania sytuacji kryzysowej”.
- <sup>15</sup> Następowanie zdarzeń w swoicie kaskadowym tempie z jednej strony wywołuje trudności w uchwyceniu wszystkich aspektów zmienności, z drugiej strony zaś umożliwia dostrzeżenie rzeczy, które nie są tak wyraźnie widoczne w świecie codziennych, zwykłych zdarzeń. Inne, związane z powyższym, wyzwanie dla badaczy kryzysów wiąże się z ich zakresem i złożonością. Idzie tu o osiągnięcie równowagi między skupianiem się na szczegółach zdarzeń a tendencją do nadmiernego ich upraszczania (abstrahowania od szczegółów). Cechy te dopełniają wzmiankowany wcześniej problem: kryzys a normalność stanu spraw społecznych. Rozwijające się poznawczo-instytucjonalne podejście do zarządzania kryzysowego, w tym do kryzysowego podejmowania decyzji, kładzie szczególny nacisk na w/w problemy (Rosenthal, Charles, 't Hart, 1989; Rosenthal, Boin, Comfort, 2001; Stern, 2001; Sundelius, Stern, Bynander, /forthcoming/; Bynander, Chmielewski, /forthcoming/). Bliższa charakterystyka tego podejścia przekracza ramy i potrzeby tej pracy.
- <sup>16</sup> Jak zauważa R. Thom (1990: 31): Mówienie o permanentnym kryzysie danego podmiotu jest równie absurdalne, jak mówienie o permanentnej rewolucji w polityce.
- <sup>17</sup> Warto w tym kontekście przypomnieć, iż w pojęciu tym zawarta jest zarazem konieczność dokonywania wyborów, formułowania osądów i decydowania. Jak twierdzi Koselleck (1990: 61): „Kryzys” wskazywał na fakt, że czas nagli – zrozumienie tego właśnie faktu stanowiło sens

pojęcia. Gdy mówiono o kryzysie, zawsze towarzyszyła temu wiedza o niepewności i przymusie przewidywania, by uniknąć nieszczęścia lub znaleźć ratunek, przy czym czas dany po temu był – w zależności od wchodzących w grę dziedzin życia – w rozmaity sposób ograniczony.

- <sup>18</sup> Kryzysy mają często przyczyny obiektywne, ale muszą być także doświadczane jako kryzysy przez osoby lub społeczne całości, których dotyczą. Oddziałują zawsze także na samorozumienie i samookreślenie aktorów, systemów lub sfer, ponieważ zawsze wywierają wpływ na ich „tożsamość”, tzn. na ich życie lub sytuację życiową jako całość (Brunkhorst, 1996: 126).
- <sup>19</sup> W znanej Nocie metodologicznej (Thomas, Znanięcki 1976: 54, 69, 84, 85) czytamy: Jeśli teoria społeczna ma stać się podstawą techniki społecznej (...), to jest oczywiste, że musi objąć oba rodzaje danych – mianowicie, obiektywne kulturowe elementy życia społecznego i subiektywne cechy charakterystyczne członków grupy społecznej – i że te dwa rodzaje danych trzeba rozpatrywać w powiązaniu. (...) Podstawowa metodologiczna zasada zarówno psychologii społecznej, jak i socjologii – zasada, bez której nigdy nie zdolają osiągnąć naukowego wyjaśnienia – jest przeto następująca: **Przynajmniej społeczne czy indywidualne zjawisko nigdy nie jest inne społeczne czy indywidualne zjawisko, ale zawsze połączenie jednego i drugiego.** (...) Definicja sytuacji jest konkretnym wstępem do wszelkiego aktu woli, ponieważ w danych warunkach i z danym zespołem postaw możliwa jest nieograniczona ilość czynności, a określona czynność może nastąpić jedynie wówczas, jeśli te warunki są dobre, zinterpretowane i połączone w określony sposób i jeśli osiągnięć się pewną systematyzację tych postaw, tak że jedna z nich staje się dominująca i podporządkowuje sobie inne. (...) zwykle zachodzi proces refleksji, po którym stosuje się albo gotową społeczną definicję, albo urabia nową osobistą definicję.
- <sup>20</sup> Na złożoność kryzysów składa się, jak trafnie zauważa E. Stern (2001), złożoność polityczna (sfera różnych, często konfliktowych wartości), temporalna (diachronia i synchronia), informacyjna (niedobór i przeładowanie informacją) i problemowa, która reasumuje i przekracza wszystkie wcześniejsze złożoności oraz określa szczególnie wagę kryzysowego zarządzania.
- <sup>21</sup> Społeczeństwo złożone z ludzi motywowanych do twórczej aktywności i zdolnych do uczenia się, dzięki nieustannym ludzkim działaniom, stale się przekształca. Otóż owa zdolność społeczeństwa do twórczego przekształcania się, przekraczania własnych granic, pokonywania przeszkód, samodoskonalenia się – to właśnie jego postępowość. A zanik lub ograniczenie takiej zdolności – to stagnacja czy wsteczność (Sztompka 2002: 449).
- <sup>22</sup> Krzysztof Pomian w początku lat osiemdziesiątych diagnozuje kryzys, który określa kryzysem przyszłości. Zdaniem autora, kryzysy przydarzają się ludziom ale obecny kryzys jest rezultatem wyczerpania się nadziei, postrzegania nierozwiązywalnych napięć w sferze nauki, polityki, gospodarki, etc. „Krótko mówiąc, naruszone są same podstawy cywilizacji współczesnej we wszystkich jej kształtach ustrojowych, ponieważ coraz trudniej pomyśleć przyszłość zarazem osiągalną i pożądaną: taką, której by przekonywające racje pozwalały oczekiwać z zasadną nadzieją, że przynajmniej pod pewnymi względami będzie lepsza od teraźniejszości. Przyszłość uważana dziś za prawdopodobną może być tylko gorsza. A ta, która by spełniła nasze życzenia, ma swe ostateczne schronienie w Utopii. Tej sytuacji nie sposób lekceważyć. Albowiem nasza cywilizacja zależy tyleż od przyszłości co od ropy naftowej; gdy przyszłość się wyczerpie - runie niczym samolot, któremu zabrakło paliwa (Pomian, 2002: 111).
- <sup>23</sup> Termin *gamesmanship* tak, jak został powyżej określony, funkcjonuje od 1947 roku (zob. Webster's..., 1988: 504 oraz *The American Heritage...*, 1981: 540).

## Bibliografia

- Adamski, W., I. Białecki, K. Jasiewicz, L. Kolarska, A. Kutylowski, A. Mokrzyzewski, A. Rychard, J. Sikorska. 1981. *Polacy 80. Wyniki badania ankietowego*. Warszawa: IFiS PAN.
- Adamski, W. (red.). 1996. *Polacy '81. Postrzeganie kryzysu i konfliktu*. Warszawa: IFiS PAN.
- Allison, G. 1969. Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. *The American Political Science Review*, Vol. LXIII, No. 3, pp. 689-718.
- Allison, G. 1971. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.
- Andreski, S. 2002. *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*: Tłum. Stanisław Andreski, Jan Sowa. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Badura-Madej, W. 1996. Podstawowe pojęcia teorii kryzysu i interwencji kryzysowej. W *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej. Poradnik dla pracowników socjalnych*, redakcja naukowa W. Badura Madej, s. 15- 31. Warszawa: Interart.
- Balcerowicz, B. 2002. *Pokój i „nie-pokój”. Na progu XXI wieku*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Bauman, Z. 1999. Po co komu teoria zmiany? W *Zmiana społeczna. Teoria i doświadczenia polskie*, Joanna Kurczewska (red.), s. 19-38. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

- Beck, U. 2002. *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Tłum. Stanisław Cieśla. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Borchardt, K. 1990. Przemiany w myśleniu o kryzysach gospodarczych. Tłum. Dorota Lachowska. *W O kryzysie. Rozmowy w Castel Gandolfo*, redakcja naukowa K. Michalski, s. 114 – 137. Warszawa: Res Publica.
- Bożyk, P. 1983. *Marzenia i rzeczywistość czyli anatomia polskiego kryzysu*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Brunkhorst, H. 1996. Crisis. W: *The Blackwell Dictionary of Twentieth-Century Social Thought*, edited by W. Outhwaite and T. Bottomore, s. 126-129. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Bynander, T. and P. Chmielewski eds. forthcoming. *Politics of Crisis Management in Transitional Poland*. Stockholm: CRISMART.
- Chmielewski, P. 1988. *Kultura i ewolucja*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Chmielewski, P. 2002. Kilka uwag o kryzysach i ich badaniu, W *Kultura. Osobowość. Polityka. Księga dedykowana Profesor Aleksandrze Jasińskiej-Kani*, (red.) P. Chmielewski, T. Krauze, W. Wesołowski, pp. 406 – 437. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Cienkowski, W. 1993. *Praktyczny słownik wyrazów bliskoznacznych*. Warszawa: Polska Oficyna Wydawnicza „BGW”.
- Coleman, J. 1993. *Racjonalna rekonstrukcja społeczeństwa*, Tłum. Helena Grzegółowska-Klarkowska. *Studia Socjologiczne* Nr 1: 7-28.
- Crosier, M. 1964. *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dror, Y. 1988. *Policymaking under Adversity*. New Brunswick and Oxford: Transaction Books.
- Dror, Y. 1988a. Decisionmaking under Disaster w *Managing Disaster. Strategies and Policy Perspectives*, edited by Louise K. Comfort, pp. 255-273. Durham and London: Duke University Press.
- Dror, Y. 2001. *Crises to Come: Comments and Findings*. In *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*, edited by U. Rosenthal, A. Boin, L. Comfort, s. 342 - 349. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Erikson, E. 1968. *Identity, Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton & Co., Inc.
- Erikson, E. 1997. *Dzieciństwo i społeczeństwo*. Tłumaczenie Przemysław Hejmej. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Fukuyama, F. 1996. *Koniec historii*. Tłumaczenie Tomasz Bieroń, Marek Wichrowski. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Fukuyama, F. 1997. *Ostatni człowiek*. Tłum. Tomasz Bieroń. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- George, A. 1997. From Groupthink to Contextual Analysis of Policy-making Groups. In *Beyond Groupthink. Political Group Dynamics and Foreign Policy-making*, edited by Paul t Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius, pp. 35 – 53. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Gierszewska, G. 2002. Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji. *Transformacje. Pismo interdyscyplinarne*. Nr 31-34, s. 85-101.
- Goszczyńska, M. 1997. *Człowiek wobec zagrożeń. Uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*. Warszawa: Wydawnictwo Zak.
- Grönvall, J. 2000. *Managing Crisis in the European Union: The Commission and Mad Cow Disease*. Stockholm: CRISMART.
- Habermas, J. 1979. *Legitimation Crisis*. Translated by Thomas McCarty. London: Heinemann.
- t Hart, P. 1993. Symbols, Rituals and Power: The Lost Dimensions of Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 36 –50.
- t Hart, P. i A. Boin 2001. Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics. w *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*, edited by U Rosenthal, R. Boin, L. Comfort, pp. 28 - 46. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- t Hart, P., M. Kroon 1996. Groupthink in Government: Pathologies of Small-Group Decision Making, w *Handbook of Administrative Communication*, edited by A. Kouzmin, J. Garnett, pp. 101 – 139. New York: MARcel Dekker.
- t Hart, P., L. Heyse, i A. Boin 2001. Guest Editorial Introduction. New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 9, No 4, pp.181-188.
- Hermann, Ch. 1963. Some Consequences of Crisis which limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, No. 1, pp.61 - 82.
- Hermann, Ch. 1969. International Crisis as a Situational Variable. w *International Politics and Foreign Policy. A Reader in Research and Theory*, Edited by James Rosenau, pp. 409 – 421. New York: The Free Press.
- Hermann, Ch. ed.. 1972. *International Crises: Insights from Behavioral Research*. New York: Free

- Press.
- Hermann, Ch. 1989. On International Crises and National Security. w *Security and Arms Control. Volume 2: A Guide to International Policymaking*, edited by E. Kolodziej and P. Morgan, pp.357-385. New York: Greenwood Press.
- Hobsbawm, E. 1999. *Wiek skrajności. Spojrzenie na krótkie spojrzenie na dwudzieste stulecie*. Tłumaczenie Julia Kalinowska-Król i Marcin Król. Warszawa: Politeja.
- Holsti, O. 1972. *Crisis, Escalation, War*. Montreal: McGill-Queens University Press.
- Holton, R. 1987. The Idea of Crisis in Modern Society, *The British Journal of Sociology*, Vol. XXXVIII, No. 4, pp. 502 – 520.
- Huntington, S. 1994. The Errors of Endism. w *Conflict After the Cold War. Arguments on Causes of War and Peace*, red. Richard Betts, pp. 33 – 43. New York: Macmillan Publishing Company.
- Huntington, S. 1995. *Trzecia fala demokratyzacji*. Tłumaczenie Andrzej Dziurdzik. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Janis, I. 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. 1989. *Crucial Decisions. Leadership in Policymaking and Crisis Management*. New York: The Free Press.
- Janis, I. i L. Mann 1977. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: The Free Press.
- Jasińska-Kania, A. 2001. Posłowie. W: *Wiek wielkich przemian*, Michał Dobroczyński i Aleksandra Jasińska, s. 397-312. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Jasińska-Kania, A. 1988. *Osobowość, orientacje moralne i postawy polityczne*. Warszawa: Forum Oficyna Wydawnicza ZSMP.
- Jervis, R. 1969. Hypotheses on Misperception. w: *International Politics and Foreign Policy. A Reader in Research and Theory*, James N. Rosenau (red.), s. 239-254. New York: The Free Press.
- Jervis, R. 1976. *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton: Princeton University Press.
- Kamiński, A. 1992. *An Institutional Theory of Communist Regimes. Design, Function, and Breakdown*. San Francisco, California: ICS Press.
- Kahneman, D., P. Slovic, A. Tversky 1982. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Karpiński, A. 2000. *W walce z niewidzialnym wrogiem. Epidemie chorób zakaźnych w Rzeczypospolitej w XVI-XVIII wieku i ich następstwa demograficzne, społeczno-ekonomiczne i polityczne*. Warszawa: Wydawnictwo Neriton, Instytut Historii PAN.
- Koralewicz, J, M. Ziółkowski 1990. *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*. Poznań: Wydawnictwo Nakom
- Koselleck, R. 1990. Kilka problemów z dziejów pojęcia kryzys. Tłumaczenie Dorota Lachowska. W *O kryzysie. Rozmowy w Castel Gandolfo*, redakcja naukowa K. Michalski, s. 59 – 71. Warszawa: Res Publica.
- Koźmiński, A. 1982. *Po wielkim szoku*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kowalik, T. 2000. *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Krasnodębski, Z. 1991. *Upadek idei postępu*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Krasnodębski, Z. 1993. Kryzys nowoczesności a świat przeżywany. w *Świat przeżywany. Fenomenologia i nauki społeczne*, redakcja naukowa Z. Krasnodębski, s. 153-184. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Kreps, G., T. Drabek 1996. Disasters are Nonroutine Social Problems. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, Vol. 14, No. 2, pp. 129 – 153.
- Krzemiński, I. 1983. Proces społeczny – działania i symbole. W Ireneusz Krzemiński, Grzegorz Bakuniak, Henryk Banaszak, Anna Kruczkowska, *Polacy – Jesień 80. Proces powstawania niezależnych organizacji związkowych*. Cz. 1, s. 1 – 41. Warszawa: Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- Latuska, A. 2002 *Praktyczny słownik wyrazów i zwrotów bliskoznacznych*. Kraków: Wydawnictwo Zielona Sowa.
- Lebow, R. 1984. *Between Peace and War. The Nature of International Crisis*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Longman Dictionary of the English Language*. New Edition 1991. Brian O Kill ed. Longman House: Longman Group UK Ltd.
- Luhmann, N. 1994. *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*. Tłum. Grażyna Skąpska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Manterys, A. 2000. *Klasyczna idea definicji sytuacji*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski: Instytut Stosowanych Nauk Społecznych.
- March, J. i H. Simon 1964. *Teoria organizacji*. Tłum. Stanisław Łypacewicz. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mariański, J. 2001. *Kryzys moralny czy transformacja wartości? Studium socjologiczne*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Marody, M. (red.). 1991. *Co nam zostało z tych lat... Społeczeństwo polskie u progu zmiany systemowej*. Londyn: Wydawnictwo Aneks.
- Marody, M. (red.). 1996. *Oswajanie rzeczywistości. Między realnym socjalizmem a realną demokracją*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych.
- Maruszewski, T. 2001. *Psychologia poznania*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Materska, M. i T. Tyszka (red.). 1992. *Psychologia i poznanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Merton, R. 1982. *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Tłumaczenie Ewa Morawska i Jerzy Wertenstein-Żuławski. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Milburn, T., R. Schuler, K. Watman 1983. Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization. *Human Relations*, Vol. 36, No 12, pp. 1141- 1160.
- Morawski, W. 1986. Załogi przemysłowe: problematyka kryzysu i sposoby przezwyciężenia go. W *Gospodarka i społeczeństwo. Wartości i interesy załóg przemysłowych*, edited by W. Morawski, pp. 1- 27. Warszawa: Uniwersytet Warszawski Instytut Socjologii.
- Morawski, W. 1986a. Reformy gospodarcze i polityczne jako czynniki przezwyciężenia kryzysu. W *Zaspokajanie potrzeb w warunkach kryzysu*, Jerzy J. Wiatr (red.), s. 42 –92. Warszawa: Uniwersytet Warszawski Instytut Socjologii.
- Morawski, W. 1988. O przyczynach niepowodzeń reformowania gospodarki polskiej w latach osiemdziesiątych: między diagnozą a terapią. W *Zalamanie porządku etatystycznego*, edited by W. Morawski i W. Kozek, s. 366 – 404. Warszawa: Uniwersytet Warszawski Instytut Socjologii.
- Morawski, W. 1994. Modele reformy z zmiana systemowa w Polsce. W *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, W. Morawski (red.), pp. 286 – 300. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski, W. 1998. *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morin, E., A. Kern 1998. *Ziemia – ojczyzna*. Tłum. Teresa Jekielowa. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Narojek, W. 1991. *Socjalistyczne welfare state*. Studium z psychologii społecznej Polski Ludowej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nisbet, R. 1969. *Social Change and History. Aspects of the Western Theory of Development*. New York: Oxford University Press.
- Nizard, G. 1998. *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Tłum. Zbigniew Podlasiak. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ochocki, A. 2001. *Filozofia i burze dziejowe*. Warszawa: Fundacja ALETHEIA.
- Pajestka, J. 1981. *Polski kryzys lat 1980 – 1981. Jak do niego doszło i co rokuje*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Pajestka, J. 1983. *Kształtowanie procesu rozwoju. Racjonalność i manowce polityki*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Perry, R. and M. Lindell 2003. Understanding Citizen Response to Disasters with Implications for Terrorism. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 11, No 2, pp. 49-60.
- Pomian, K. 2002. Kryzys przyszłości. W Krzysztof Pomian *Oblicza dwudziestego wieku. Szkice historyczno-polityczne*, s. 107 – 123. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Pomian, K. 2002a. List o końcu historii, kryzysie przyszłości i innych sprawach z tym związanych. W Krzysztof Pomian *Oblicza dwudziestego wieku. Szkice historyczno-polityczne*, s. 124 – 131. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Popiołek, K. (red.). 2001. *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Porfiriev, B. 2001. Instant and creeping environmental crises in Russia. W *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*, edited by U Rosenthal, A. Boin, L. Comfort, 281- 296. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Prigogine, I. i I. Stengers, 1990. *Z chaosu ku porządkowi. Nowy dialog człowieka z przyrodą*. Tłum. Katarzyna Lipszyc. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Quarantelli, E. 1993. Community Crises: An Explanatory Comparison of the Characteristics and Conse-

- quences of Disasters and Riots. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 1 2.: 67 – 78.
- Ricoeur, P. 1990. Kryzys – zjawisko swoiście nowoczesne? Tłumaczenie Małgorzata Łukasiewicz. W *O kryzysie. Rozmowy w Castel Gandolfo*, redakcja naukowa K. Michalski, s. 36 – 58. Warszawa: Res Publica.
- Robinson, J. 1968. *Crisis. International Encyclopaedia of Social Sciences*, Vol. 3, pp. 510-513.
- Rogot's II. *The New Thesaurus. Expanded Edition* 1988. Anne Soukhanov (red.), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rosenthal, U. i A. Kouzmin. 1993. Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 1 – 12.
- Rosenthal, U., P. 't Hart, M. Charles 1989. The World of Crises and Crisis Management. W *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, edited by U. Rosenthal, M. Charles, P. 't Hart, pp. 3 – 33. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher.
- Rosenthal, U., M. Charles, P. 't Hart, A. Kouzmin, A. Jarman 1989. From Case Studies to Theory and Recommendations: A Concluding Analysis. W *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, edited by U. Rosenthal, M. Charles, P. 't Hart, s. 436 – 472. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher.
- Rosenthal, U., B. Pijnenburg 1991. Simulation-oriented Scenarios. An Alternative Approach to Crisis Decision Making and Emergency Management. W *Crisis Management and Decision Making. Simulation Oriented Scenarios*, edited by U. Rosenthal and Bert Pijnenburg, s. 1 –7. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Schumpeter, J. 1995. *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*. Tłum. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Scott, W. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Siciński, A. 1983. Dwie socjologie: czasu stabilizacji i czasu kryzysu. W *Styl życia, obyczaje, ethos w Polsce lat siedemdziesiątych – z perspektywy roku 1981*. Szkice, redakcja Andrzej Siciński, s. 9 – 18. Warszawa: IFiS PAN.
- Siciński, A. (red.). 1998. *Do i od socjalizmu. Dwa przełomy w ciągu półwiecza w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Simon, H. 1976. *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*. Tłum. Kazimierz Poznański. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Simon, H. 1977. *Models of Discovery*. Boston: D. Riedel.
- Simon, H. 1993. *Reason in Human Affairs*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Słownik Wyrazów Obcych PWN* 1977. Jan Tokarski (red.). Warszawa: PWN.
- Spengler, O. 1990. *Historia, kultura, polityka. Wybór pism*. Tłumaczenie Andrzej Kołakowski, Jerzy Łodziński. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Spengler, O. 2001. *Zmierzch Zachodu. Zarys morfologii historii uniwersalnej*. Tłumaczenie Józef Marzęcki. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Staniszki, J. 1981. *Cykle ekonomiczne – polityczne w Polsce*. Warszawa: Wszechnica Robotnicza Solidarność – Region Mazowsze.
- Staniszki, J. 1984. *Poland's Self-Limiting Revolution*. Princeton: Princeton University Press.
- Staniszki, J. 1989. *Ontologia socjalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo In Plus.
- Staniszki, J. (red.). 1994. *W poszukiwaniu paradygmatu transformacji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Stern, E. 1977. Probing the Plausibility of Newgroup Syndrome: Kennedy and the Bay of Pigs. w *Beyond Groupthink. Political Group Dynamics and Foreign Policy-making*, edited by Paul 't Hart, Eric Stern, i Bengt Sundelius (red.), s. 153 – 189. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Stern, E. 2001. *Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach*. Stockholm: CRISMART.
- Stern, E. and B. Sundelius 1997. Understanding Small Group Decisions in Foreign Policy: Process Diagnosis and Research Procedure. w *Beyond Groupthink. Political Group Dynamics and Foreign Policy-making*, Paul 't Hart, Eric Stern i Bengt Sundelius (red.), s. 123 – 150. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Sundelius B., E. Stern with F. Bynander. forthcoming. *Crisis Management in Sweden: Theory and Practice*. Stockholm: CRISMART.
- Swap, W. 1984. Destructive Effects of Groups on Individuals. w: *Group Decision Making*, Walter Swap and Associates (red.), pp. 69 – 95. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage Publications.
- Szacki, J. 1977. Czy kryzys socjologii? W *Czy kryzys socjologii?*, redakcja Jerzy Szacki, s. 5 – 35. Warszawa: Czytelnik.

- Szacki, J. 1996. *Więcej i mniej niż trzy wieki*. Znak, No 1, s. 52-56.
- Szacki, J. 2002. *Historia myśli socjologicznej. Wydanie nowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka, P. 1984. *The Global Crisis and the Reflexiveness of the Social System*. International Journal of Comparative Sociology XXV, 1-2, pp. 45 – 58.
- Sztompka, P. 1999. Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność. W *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, P. Sztompka (red.), s. 265- 282. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka, P. 2000. *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Sztompka, P. 2002. *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Tarkowski, J. 1994. Polski kryzys a model 'błędnego koła zacofania' G. Myrdala. W Jacek Tarkowski, *Władza i społeczeństwo w systemie autorytarnym. Socjologia świata polityki*, tom 1, redakcja naukowa Piotr Marciniak, Elżbieta Tarkowska, s. 201- 212. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk.
- The American Heritage Dictionary of the English Language* 1981. Editor, William Morris. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Thom, R. 1990. *Kryzys i katastrofa*. Tłumaczenie Stanisław Zakrzewski. W O kryzysie, redakcja naukowa K. Michalski, s. 29 – 35. Warszawa: Res Publica.
- Thomas, W. 1966. *On Social Organization and Social Personality*. Chicago and London: The University of Chicago Press
- Thomas, W., F. Znaniecki 1976. Nota metodologiczna. W *Chłop polski w Europie i Ameryce*. Tłum. Maryla Metelska. t. 1. s. 41-96. Warszawa: Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza.
- Toynbee, A. 1991. *Cywilizacja w czasie próby*. Tłumaczenie Wojciech Madej. Warszawa: Wydawnictwo Przedświt.
- Toynbee, A. 2000. *Studium historii*. Tłumaczenie Józef Marzęcki. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Tyrała, P. 2001. *Zarządzanie kryzysowe. Ryzyko – Bezpieczeństwo – Obronność*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Tyszka, T. 1999. *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Vertzberger, Y. 1997. Collective Risk Taking: The Decision-making Group. In *Beyond Groupthink. Political Group Dynamics and Foreign Policy-making*, edited by Paul 't Hart, Eric Stern, i Bengt Sundelius, pp. 275 – 307. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Wawrzyniak, B. (red.). 1985. *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wawrzyniak, B. 1999. *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
- Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* 1988. Frederick C. Mish ed. Springfield, Massachusetts: A Merriam-Webster.
- Węclawski, T. 1999. *Wielkie kryzysy tradycji chrześcijańskiej*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza - Wydział Teologiczny.
- Williamson, O. 1998. *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Tłum. Jerzy Kropiwnicki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zelek, A. 2003. *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.
- Ziółkowski, M. 1999. O imitacyjnej modernizacji społeczeństwa polskiego. W *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, P. Sztompka (red.), s. 38 - 65. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ziółkowski, M. 2000. *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego. Teorie, tendencje, interpretacje*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.